



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERIA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016”

AUTORA:

ERIKA DEL ROCIO CABEZAS SANTILLAN

RIOBAMBA –ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. ERIKA DEL ROCIO CABEZAS SANTILLAN, ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

DIRECTOR

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Erika del Rocío Cabezas Santillán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba 12 de julio de 2016.

Erika del Rocío Cabezas Santillán

CI: 060391981-2

DEDICATORIA

Se la dedico al forjador de mi camino, al padre celestial, el que me acompaña siempre y me levanta de mi continuo tropiezo al SEÑOR DEL BUEN SUCESO , a mis padres que los amo mucho que día a día me dieron esa fortaleza y me dieron las herramientas para poder llegar con felicidad a culminar mi meta profesional.

Erika del Rocío Cabezas Santillán

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Gustavo Cabezas, mi MADRE Cecilia Santillán

A mis hermanas y a todos mis seres queridos más allegados; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a todos los docentes que en el trayecto de mi carrera, me fueron formando con conocimientos, a mi director de tesis quién me ayudó en todo momento, Ing. Juan Carlos Pamaquero, conjuntamente con el apoyo del Ing. Luis Gerardo Lara miembro de mi trabajo de titulación.

Erika del Rocío Cabezas Santillán

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice e tablas	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivo específico	6
1.4 MATRIZ DE CONTINGENCIA.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1 Antecedentes históricos.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Sistema organizacional	11
2.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.3 CONCEPTOS GENERALES PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	21
2.3 IDEA A DEFENDER	32
2.4 VARIABLES	33
2.4.1 Variable Independiente:	33
2.4.2 Variable Dependiente:.....	33

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.5 RESULTADOS.....	38
3.5.1 Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal de la Empresa Galán y Miño Express CIA. LTDA	38
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	48
4.1 TEMA	48
4.2 Ambiente Global y Organizacional de la Empresa Galán y Miño.....	51
4.2.1 Ambiente General	52
4.1.2 Ambiente organizacional	62
4.1.3 Organización	65
4.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	72
4.2.1 Misión	72
4.2.2 Visión.....	73
4.2.3 Objetivos institucionales	73
4.2.4 Principios y valores	74
4.2.5 Políticas.....	78
4.3 ESTRUCTURA PIRAMIDAL	79
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
4.4.1 Organigrama estructural/ vertical.....	81
4.4.2 Organigrama funcional/ vertical	83
4.4.3 Manual de funciones	84
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

ÍNDICE E TABLAS

Tabla 1:	Actividades basadas en objetivos	38
Tabla 2:	Conocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal	39
Tabla 3:	Conocimiento de la misión y visión	40
Tabla 4:	Organigrama estructural y funcional	41
Tabla 5:	Responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo	42
Tabla 6:	Motivación a seguir laborando en la empresa	43
Tabla 7:	Conocimiento de reglamentos y políticas Institucionales	44
Tabla 8:	Relación con sus compañeros de trabajo	45
Tabla 9:	Ambiente de trabajo.....	46
Tabla 10:	Procedimientos de supervisión	47
Tabla 11:	Perfil estratégico interno.....	66
Tabla 12:	Perfil estratégico externo	67
Tabla 13:	Matriz de medios internos	69
Tabla 14:	Matriz de medios externos.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Componentes del sistema organizacional.....	13
Gráfico 2:	Elementos del sistema abierto	14
Gráfico 3:	Estructura organizativa piramidal.....	24
Gráfico 4:	Organigrama funcional/ vertical de una empresa.....	30
Gráfico 5:	Organigrama horizontal.....	30
Gráfico 6:	Organigrama tipo AFNOR	31
Gráfico 7:	Actividades basadas en objetivos	38
Gráfico 8:	Conocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal	39
Gráfico 9:	Conocimiento de la misión y visión	40
Gráfico 10:	Organigrama estructural y funcional	41
Gráfico 11:	Responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo	42
Gráfico 12:	Motivación a seguir laborando en la empresa	43
Gráfico 13:	Conocimiento de reglamentos y políticas Institucionales	44

Gráfico 14:	Relación con sus compañeros de trabajo.....	45
Gráfico 15:	Ambiente de trabajo	46
Gráfico 16:	Procedimientos de supervisión	47
Gráfico 17:	Ambiente global y organizacional de la Empresa Galán y Miño Express	51
Gráfico 18:	Inflación mensual del Ecuador	53
Gráfico 19:	Tasa de interés nacional.....	54
Gráfico 20:	Pirámide Poblacional año 2010.....	56
Gráfico 23:	Tasa Bruta de Natalidad	56
Gráfico 24:	Tasa de mortalidad general.....	57
Gráfico 25:	Emigración internacional por región 2010.....	58
Gráfico 26:	Población ecuatoriana y población extranjera residente en el país.	59
Gráfico 27:	Tasa de escolaridad.....	60
Gráfico 28:	Gasto en I+D de ciencia y tecnología año 2011.....	61
Gráfico 30:	Valores Institucionales	76
Gráfico 31:	Estructura de forma piramidal	80
Gráfico 32:	Organigrama estructural	82
Gráfico 33:	Organigrama funcional.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Modelo de encuesta.....	99
----------	-------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de titulación es Diseñar un sistema organizacional con perspectiva empresarial en la empresa Galan Y Miño Express CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, Periodo 2016. La propuesta se enfoca en el diseño de un sistema organizacional que se oriente a las condiciones suficientes y necesarias para que la empresa, tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos con el cliente. Esta se encuentra estructurada en cuatro partes principales, la primera se refiere al ambiente global y organizacional donde se efectuó un análisis del ambiente general, ambiente organizacional y la organización. Luego se enfoca a la filosofía institucional donde se detalla la misión, visión, principios, valores y políticas, continuando con la siguiente etapa referente a la estructura piramidal donde se muestra la autoridad jerárquica del personal y como última parte se encuentra la estructura organizacional donde se detalla claramente el organigrama estructural y funcional para el personal. Se concluye que la empresa no realiza una correcta supervisión y control al personal, presenta inexactitud en los sistemas de comunicación interna y un desconocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de los miembros de la empresa. Por lo que se recomienda la aplicación adecuada del Sistema organizacional propuesto para alcanzará un crecimiento empresarial acelerado, haciendo el mejor uso de sus recursos y de la gestión del talento humano.

Palabras claves: SISTEMA ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMA.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The objective of the present research is to design an organizational system with business perspective in the company Galan y Miño Express CIA. Ltda, in Riobamba City, Chimborazo Province, period 2016. The proposal focuses on the design of an organizational system that orient to the sufficient and necessary conditions for the company has success in the achievement of its objectives and goals, as well as the fulfillment of their commitments with the client. It is structured into four main parts; the first refers to the global organizational environment where they were an analysis of the overall environment, organizational environment and the organization. Then focus to the institutional philosophy detailing the mission, vision, principles, values and policies, continuing with the next stage concerning the pyramidal structure showing the hierarchical authority staff and last part is the organizational structure detailing clearly the structural and functional organization chart including a manual functions for the staff. It is concluded that the company does not perform proper supervision and control staff, presents inaccuracy in internal communication systems and a lack of knowledge on the roles and responsibilities by employees of the organization. It is recommended the appropriate application of the proposed organizational system that will achieve rapid business growth, making the best use of their resources and human talent department.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL SYSTEM, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL CHART.

INTRODUCCIÓN

En el libro Diseño Organizacional el autor menciona que en el entorno empresarial se observa que existen empresas privadas sometidas a inercias por lo que no funcionan bien, presentan bajos niveles de competitividad, el personal carece de estímulos para superarse y hacer un buen trabajo, existen también conflictos de intereses, duplicidad de funciones y no son capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos actuales. Así el Diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de innovación que permitan a la empresa ser competitivas a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. (Galán J, 2010)

En el libro Práctica de la Gerencia Financiera en la Empresa Ecuatoriana, se menciona que por medio de la organización, las empresas privadas logran establecer una estructura orgánica, en la cual se establecen cargos y funciones administrativas, así como las normas y reglamentos de la organización, también, permite la consecución de los objetivos primordialmente de la empresa de manera eficiente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y se establecen canales de comunicación entre los trabajadores y directivos. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa, la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. (Arranque W & Bueno M, 2010)

Por lo anteriormente señalado se puede argumentar que las empresas que crecen rápidamente son las que hacen el mejor uso de sus recursos, incluyendo la gestión del talento humano, al diseñar una estructura organizacional adecuada se puede definir claramente la descripción de puestos de trabajo, sistematizar los recursos con los que cuenta la empresa, determinar jerarquías, distribución de actividades y responsabilidades con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el libro titulado Administración, el sistema organizacional hoy en día en las Empresas Privadas se considera una herramienta muy importante, representada como un sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos de trabajo con un objetivo en común. Es por eso que ningún otro tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. El desafío para los gerentes de las empresas que manejan recursos privados, actualmente consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. (Robbins S, 2005)

La Empresa Privada GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., se dedica a brindar servicios de limpieza a entidades privadas y públicas del cantón Riobamba, en la actualidad se puede detectar que la Empresa no cuenta con un sistema organizacional con perspectiva empresarial, que permita la distribución formal de los empleados dentro de la organización, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, lo que ha impedido tener una adecuada coordinación en las distintas actividades institucionales, evitando desempeñar los cargos de los empleados con eficiencia, eficacia y con fines comunes.

Se detecta posteriormente la falta de personal con conocimientos administrativos y organizativos que brinden el asesoramiento para la elaboración de un sistema organizacional que sirva de guía para todos los empleados, diagramando las relaciones de informes oficiales que gobiernan el flujo de trabajo de la empresa y para lograr que la empresa sea viable y exitosa frente a la competencia

1.1.1. Formulación del problema

La Inexistencia de un sistema organizacional provoca que la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA no cuente con mecanismos de coordinación que facilite la interacción entre las personas y la organización lo cual impide el logro de la productividad y competitividad haciendo rentable el negocio. Con el Diseño de un sistema organizacional se pretende aportar con una estructura organizacional, puestos de trabajos flexibles con cargas balanceadas y canales de comunicación eficientes, con el fin de lograr la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

1.1.2. Delimitación del Problema

Delimitación Espacial: Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2016

Delimitación Temporal: Periodo 2016

1.2. JUSTIFICACIÓN

El libro diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas menciona que las empresas Privadas de nuestro país, hoy en día, requieren de una estructura muy bien definida para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. (Castellanos J & Castellanos C, 2013)

En el informe denominado Microempresas en la Provincia de Chimborazo se detalla que: Cada vez y con más frecuencia en la Provincia de Chimborazo se conocen iniciativas empresarios (artesanos, músicos, deportistas, guías recreacionales o de turismo, mecánicos, peluqueras), que se inician en el campo de los negocios.

La microempresa es la expresión más pequeña de las iniciativas empresariales o de negocios. Cuenta con un personal que oscila entre una o dos personas de forma más generalizada, hasta cinco personas, lo cual ya la convierte en pequeña empresa. Las microempresas en muchos casos, son empresas de tipo familiar, las cuales funcionan, inclusive, en locales acondicionados en la misma casa de habitación. Tal es el caso de oficios como la costura, la repostería, la piñatería, transcripción de documentos, entre otros oficios. (Carrillo C, 2015)

El microempresario es el responsable de conducir el negocio, para ello necesita no sólo conocer los componentes de una organización, sino poner en práctica algunas herramientas gerenciales, información que le permitirá poner a funcionar de forma eficiente la microempresa.

Los conocimientos de tipo organizacional que requiere de forma prioritaria, se pudieran agrupar de forma sencilla en los siguientes:

Conocimientos de:

- Planificación y Administración Básica (Qué hace la microempresa, cómo se mejora, hacia dónde va como negocio). Ya visto anteriormente.
- Contabilidad (en qué se invierte, en qué se gasta, en qué se gana, en qué se ahorra, en qué se revierte).
- Producción (tipos de productos o servicios y sus atributos).

Para alcanzar organizaciones exitosas y viables es importantes y necesario desarrollar un buen proceso organizativo con calidad, transparencia y velocidad que permitan adquirir los objetivos marcados por la Dirección. La organización es el único medio para lograr una coordinación y utilización eficiente y eficaz de personas, equipos y tecnología que, en un entorno determinado, permite lograr entidades triunfantes.

El presente trabajo de investigación se realizará en la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, donde se propone el diseño de un sistema organizacional con perspectiva empresarial que aporte con una estructura organizacional, puestos de trabajos flexibles con cargas balanceadas y canales de comunicación eficientes, logrando el cumplimiento de los objetivos predeterminados de la empresa adquiriendo productividad y competitividad.

El presente trabajo de titulación reflejará lo aprendido dentro del aula de clase relacionando con las asignaturas pertinentes al tema de investigación, contribuyendo con materiales bibliográficos e información oportuna para la estructura correcta del sistema organizacional propuesto.

El Impacto que causará a la empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., el diseño de un sistema organizacional con perspectiva empresarial es reducir la incertidumbre y la confusión dentro de la organización, facilitar la colaboración, y la continuidad, liberar a la empresa de la posibilidad de ser demasiado dependiente de una persona, facilitar el aprendizaje; los éxitos y fracasos constituyen experiencias por las que se ajusta su diseño de manera adecuada y por último, el diseño organizacional ayudará a definir el campo de acción de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema organizacional con perspectiva empresarial de la empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, Periodo 2016.

1.3.2 Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico actual de la organización y control del talento humano que maneja la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.
- Elaborar instrumentos de investigación identificando y describiendo los rasgos del diseño organizacional mediante la aplicación de diversas técnicas que permitan obtener información cualitativa y cuantitativa del objeto de estudio.
- Elaborar la propuesta del Diseño de un Sistema Organizacional mediante la utilización de enfoques administrativos modernos que guíen y orienten al diseño de una estructura idónea, puestos y funciones competentes en la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.

1.4 MATRIZ DE CONTINGENCIA

“DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
¿La Inexistencia de un sistema organizacional con enfoque empresarial provoca que la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA no cuente con mecanismos de coordinación que facilite la interacción entre las personas y la organización lo cual impide el logro de la productividad y competitividad haciendo rentable el negocio?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar un sistema organizacional con perspectiva empresarial de la empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, Periodo 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico actual de la organización y control del talento humano que maneja la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA. 	La idea que tiene el diseño de un sistema organizacional en la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., es armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos, esto se pretende alcanzar mediante la correcta organización y distribución del personal considerando elementos claves como: la división del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, amplitud	<p>Variable Independiente:</p> <p>Sistema organizacional</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Organización y coordinación sus actividades para lograr los objetivos empresariales.</p>	<p>Población</p> <p>Autoridades y empleados que forman parte de EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA, quienes serían 85 personas.</p> <p>Muestra:</p> <p>En esta investigación no se obtendrá muestra debido a que la población es pequeña, por tanto, trabajaremos con el 100% de la población.</p>	<p>Modalidad:</p> <p>Estudio no experimental</p> <p>Tipos de investigación</p> <p>Descriptiva De campo</p> <p>Métodos</p> <p>Método Deductivo Método Inductivo</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar instrumentos de investigación identificando y describiendo los rasgos del diseño organizacional mediante la aplicación de diversas técnicas que permitan obtener información cualitativa y cuantitativa del objeto de estudio. • Elaborar la propuesta del Diseño de un Sistema Organizacional mediante la utilización de enfoques administrativos modernos que guíen y orienten al diseño de una estructura idónea, puestos y funciones competentes en la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA. 	de control, la centralización, y por último la formalización.				
--	--	---	--	--	--	--

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se puede evidenciar que no existe un trabajo con la temática planteada “Diseño de un sistema organizacional con perspectiva empresarial en la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2016”, Sin embargo a continuación citamos algunos trabajos de investigación similares al presente que han sido realizados por estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas:

(Alex Fernando Vivas Villota, 2011) Tesis de grado relacionadas con el tema Propuesta de una Estructura Organizacional para la Empresa JARA SEG CIA.LTDA ROBAMBA. (ESPOCH BIBLIOTECA DE LA FADE). Con la propuesta se podrá definir una distribución y un funcionamiento oportuno en las áreas de la empresa; el talento humano de la misma siendo conocedores de la cadena de mando (autoridad, responsabilidad) sabrán como pedir concejo a su inmediato superior, logrando de alguna forma un incremento en la eficacia del personal.

(Guillermo Francisco García Villagómez & Mercy Carolina Rodríguez Galeas 2010) Tesis de grado relacionadas con el tema **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA OLEASSEG CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2011.** Proveer servicios de seguridad privada, que genere satisfacción de las necesidades de nuestros clientes de la ciudad de Riobamba, resguardando sus bienes, intereses y personas a través de un servicio de calidad, confiable y atento, contando con personal capacitado y comprometido con la organización. (ESPOCH BIBLIOTECA DE LA FADE).

2.1.1 Antecedentes históricos

En el archivo denominado Nueva tendencia en la organización de las empresas y en las relaciones laborales en un escenario de economía globalizada se puede enfatizar que; Los procesos crecientes de globalización económica, de internacionalización financiera, el urgente avance de la ciencia y tecnología en todas las esferas de la vida social, están teniendo efectos sorprendentes en la organización de la sociedad y en las relaciones de producción, entre los cuales los cambios en los sistemas de trabajo y en la organización de la empresa, implican desafíos crecientes y complejos. (Llanes J, 2012)

Lo más interesante de las tendencias actuales en la valoración de recursos humanos, parecieran estar impulsadas por las nuevas relaciones laborales y económicas más adecuadas para enfrentar los desafíos competitivos de la empresa en el mundo actual. Estas tendencias tienden a crecer y consolidarse y, al parecer, forman parte de una estrategia global de la economía en la búsqueda de la competitividad y la innovación y, al mismo tiempo, dar respuestas eficaces a las necesidades y problemas del hombre y sus organizaciones. (Llanes J, 2012)

En el libro denominado El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporánea se expone que, los nuevos desafíos, problemas y oportunidades están exigiendo de la sociedad toda y, en particular de la empresa, nuevas formas de organización, nuevos sistemas gerenciales y de relaciones laborales que permitan hacer frente a las nuevas realidades y contribuir a la construcción de un nuevo orden más humano, sustentable, participativo y democrático y en donde los frutos del progreso lleguen a las mayorías y se manifiesta una sociedad de oportunidades. (Castellanos J & Castellanos C, 2013)

Todos los cambios que el mundo empresarial ahora exige por su rápida evolución, crean la necesidad de estructurar de mejor manera las organizaciones, logrando cumplir sus objetivos y metas de manera eficiente, utilizando los recursos adecuados en el tiempo indicado, motivando al personal a trabajar en equipo, incentivando a participar en capacitaciones y aprendizajes continuos, innovación de sistemas de gestión, aumento de

flujos de información y entre otros aspectos más, todo esto permite la adaptación inmediata a los cambios y el desarrollo en un mercado tan competitivo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Sistema organizacional

2.2.1.1 Definiciones

En el libro Organización empresarial y recursos humanos nos dan como definición que, un sistema de organización no es más que un conjunto de reglas a las que te comprometes con el fin de ser más eficaz. Estas reglas definen dónde apuntas una idea que se te ocurre, dónde vas a buscar la próxima tarea para hacer o como coordinas el avance de tus proyectos entre otros. (Sanchez O, Herrero R, & Hortiguela Ma, 2013)

En el tratado Técnicas de organización; nos dice que el sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente. (Lago F, 2012)

Mientras que el texto Comportamiento organizacional menciona que; las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad (Hellriegel D & Slocum J, 2011)

Con las definiciones anteriormente expuestas por los autores, se puede decir que la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA, es un sistema creado por un ser humano que en este caso representaría al propietario, donde se origina una interacción eficiente

de elementos interactuantes como; los clientes, los proveedores, los competidores, órganos gubernamental u otros medios externos, todos estos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción al consumidor y cliente.

2.2.1.2 Importancia de un sistema organizacional

En el libro Fundamentos de dirección y administración de empresas, desde el punto de vista empresarial, señala la importancia de tener un buen diseño organizacional de la empresa. Esto es esencial si queremos que nuestro producto o servicio llegue a los clientes de una manera correcta. Si lo vemos desde un punto de vista objetivo, esta estructuración puede ser válida no sólo para todo tipo de empresas, sino para todo tipo de organizaciones que quieran conseguir un objetivo muy concreto. (Cordón & Fuentes, 2014).

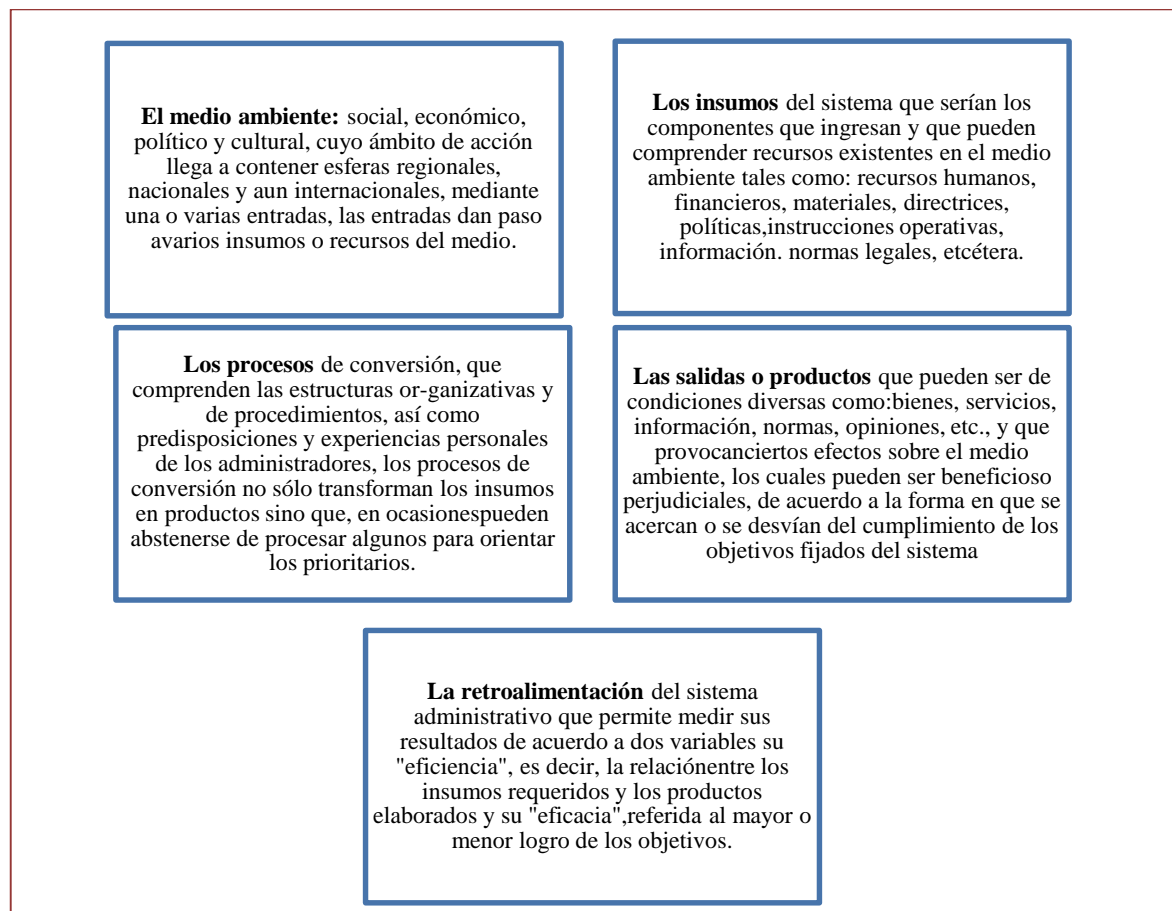
Mediante el texto titulado Análisis administrativo técnicas y métodos se dice que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. (Hernandez C, 2007)

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que es importante el diseño de un sistema organizacional en la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA ya que mediante este método, se podrá lograr un crecimiento empresarial acelerado, haciendo el mejor uso de sus recursos y de la gestión del talento. Una buena estructura organizacional garantiza que la Empresa Galán y Miño Express cuente con las personas adecuadas en los puestos adecuados, facilitará también la realización de sus actividades empresariales, mejorará la comunicación entre el personal y la dirección, se podrá detectar con facilidad los riesgos que puede estar sometida la Empresa y tomar decisiones acertadas en el tiempo justo.

2.2.1.3 Elementos del sistema organizacional

En su libro Sistemas Organizacionales (Fernandez J, 2006) menciona los siguientes elementos que conforman del sistema organizacional:

Gráfico 1: Componentes del sistema organizacional



Fuente: (Fernandez J, 2006)

Elaborado por: La autora

Los elementos que intervendrán en el Desarrollo del sistema organizacional en la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA tienen relación con los mencionados anteriormente, con el medio ambiente, insumos, procesos de conversión, salidas o productos y retroalimentación, estos elementos se relacionan e interactúan para formar el denominado sistema y se complementan para cumplir con los objetivos y metas institucionales, obteniendo , secuencia y orden en la realización de las actividades empresariales.

2.2.1.4 Tipos de sistema organizacional

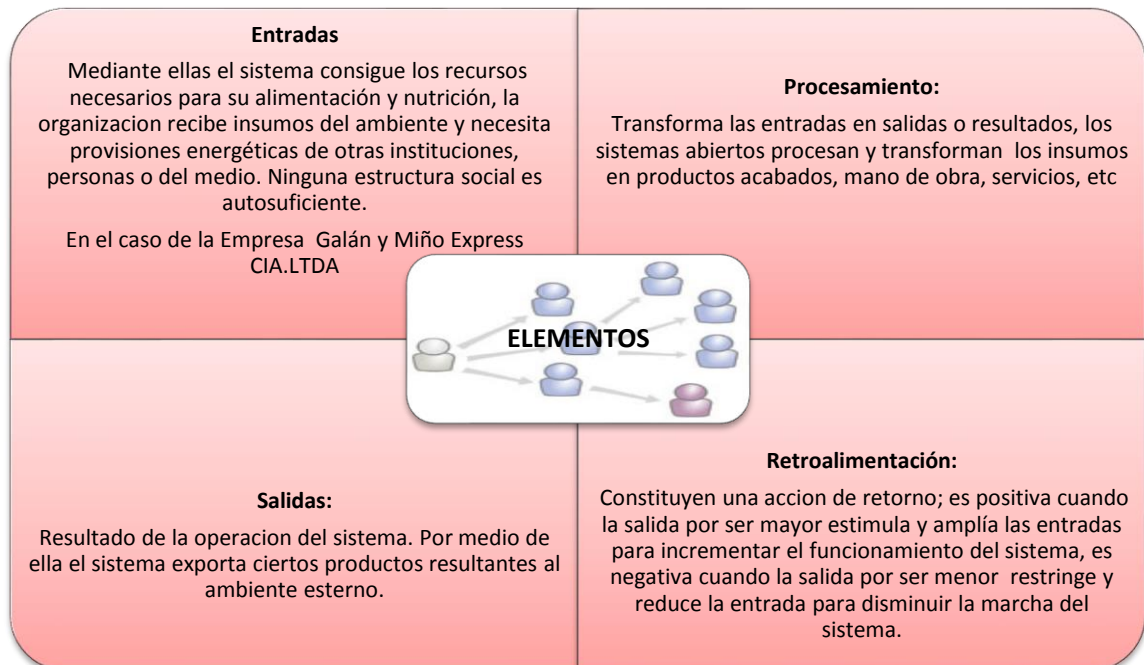
2.2.1.4.1 Sistema Abierto

En el libro Desarrollo Organizacional, enfoque integral el sistema abierto se considera un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. (Achilles F, 2009)

La organización como sistema abierto presenta las siguientes cuatro elementos primordiales:

Gráfico 2: Elementos del sistema abierto

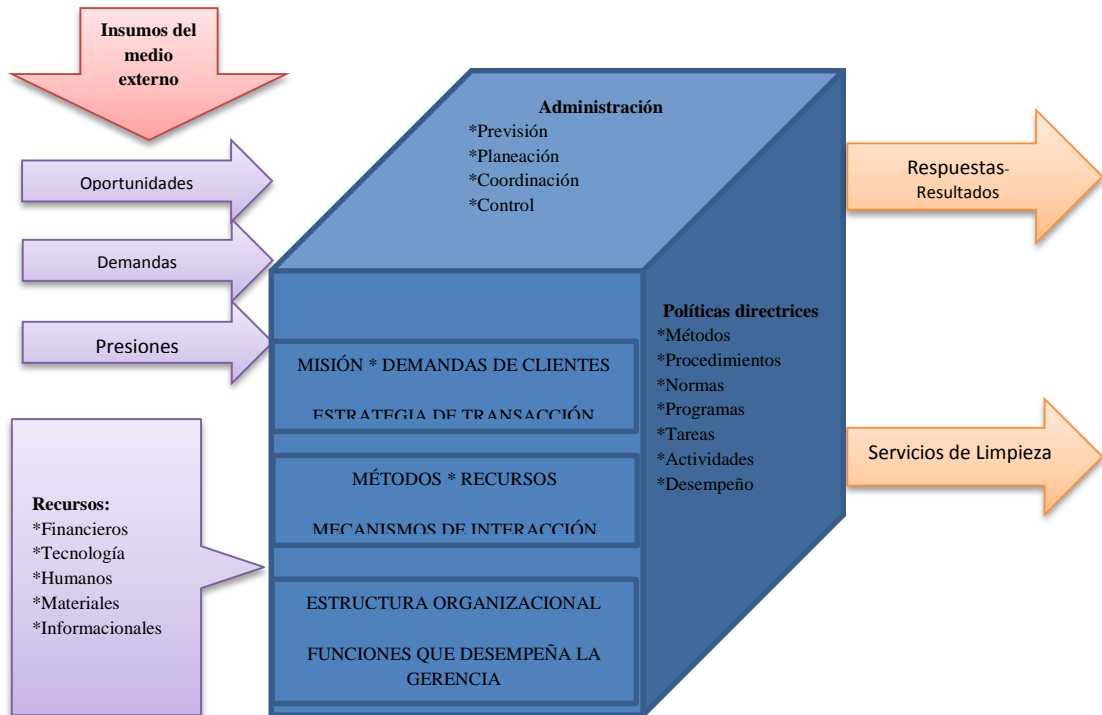


Fuente: (Achilles F, 2009)

Elaborado por: La Autora

SISTEMA ABIERTO EN LA EMPRESA GALÁN Y MIÑO EXPRESS CIA.LTDA.

MEDIO → Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA → MEDIO



Fuente: (Achilles F, 2009)
Elaborado por: La Autora

Cada uno de los miembros que conforma la Empresa constituye la principal fuente de conservación de la estructura organizacional, los pasos descritos anteriormente son los procesos a ejecutarse por la organización desde que los cliente solicitan su servicio, el proceso de ejecución utilizando correctamente los recursos materiales, financiero, tecnológico y por último la satisfacción del cliente con el servicio entregado. Esta interacción entre todas las partes mencionadas permitirá una adecuada organización de las actividades laborales, generando los resultados deseados.

1. Características de las organizaciones como sistemas abiertos

(Fernandez J, 2006) En su Libro Sistemas Organizacionales comenta que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos.

Algunas características básicas de las organizaciones son:

- **Interdependencia de las partes:** un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- **Homeostasis o estado firme:** la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.
- **Fronteras o límites:** es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema.
- **Morfogénesis:** el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

Considerando las características del sistema abierto podemos concluir que este sistema organizacional es utilizado por la mayoría de las organizaciones, sus elementos están muy bien relacionados, si existe algún cambio en alguno de los elementos, como por ejemplo la falta de clientes (demanda), no genera los recursos necesarios para la adquisición de los materiales que se utilizarán para la actividad empresarial en este caso enfocándonos a la Empresa en estudio, no se podrá adquirir los insumos necesarios para

la limpieza de las empresas solicitantes, al final se dará un servicio con bajos estándares de calidad, dificultando su desarrollo y credibilidad dentro del mercado. Al ocurrir lo contrario, es decir una eficiente correlación entre sus elementos, la administración llevaría a cabo una correcta planificación, sus insumos se obtendrán en el tiempo justo y preciso, se manejará correctamente el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y por último se brinda un servicio de calidad.

2.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el libro denominado Metodologías para implementar la estrategia-Diseño Organizacional de la Empresa se manifiesta que los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado.

Lo que se pretende actualmente en la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA es que los administradores desarrollen secuencias lógicas en sus actividades, utilizando estrategias para planificar y decidir. Se pretende también que exista una buena organización, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, están serán dirigidas o guiadas desplegando liderazgo, formulando políticas generales y posteriormente control para verificar los logros obtenidos conforme a lo planificado.

En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organización, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. (Pulgar L & Rios F, 2011)

En el Libro Administración se define como la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas (Hitt M, 2006)

En la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA se desea motivar a una adecuada organización en el proceso de la gestión de la administración, logrando ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos. También el identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con su respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su correcto funcionamiento.

2.2.2.1 Importancia del Diseño Organizacional

En el texto el Comportamiento Organizacional se analiza que el gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. (Hellriegel D & Slocum J, 2011)

Lo que se pretende es brindar a la Empresa un sistema organizacional con la construcción de una estructura y puestos de trabajos, flexibles, sencillos, alineados con estrategias con el fin de lograr resultados de productividad mediante la organización adecuada del trabajo y la distribución apropiada de las cargas laborales, asignando a los trabajadores de manera ordenada los lugares donde deberán prestar sus servicios sujetos a reglamentos y normas institucionales.

2.2.2.2 Evolución del diseño organizacional

En el libro Sistema organizacional se comenta acerca de la evolución del diseño organizacional lo siguiente:

- **El enfoque clásico**

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

- **El enfoque tecnológico de las tareas**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

- **El enfoque ambiental**

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- **Reducción de tamaño**

Con relación a la Reducción de Tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. (Schlemenson, A, 2014)

La Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA ofrece servicios de limpieza a empresa pública y privada en la ciudad de Riobamba. Observando la demanda con la que cuenta en la actualidad se contrata mayor número de empleados, lo que provoca la necesidad de diseñar un sistema organizacional que sea acorde a las necesidades de la organización, con el fin de asignar de manera adecuada las responsabilidades, estipular niveles jerárquicos, coordinar planes y proyectos y desarrollar en un ambiente adecuado de trabajo donde se facilite el control supervisión de las actividades.

2.2.2.3 Propósito del diseño organizacional

Según (Echavarría M, 2014) en su revista Escuela de organización industria menciona.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente. (Echavarría M, 2014)

2.2.3 CONCEPTOS GENERALES PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.2.3.1 ORGANIZACIÓN

El Libro Comportamiento Organizacional define la organización como una acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de personas se ha reunido bajo un nombre común para producir un producto o servicio. (Hellriegel D & Slocum J, 2011)

Según (Sanchez O, Herrero R, & Hortiguela Ma, 2013) en su libro Organización Empresarial y Recursos Humanos mencionan:

Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen. Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

A partir de ahora, sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa.

El primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de

autoridad que es lo que se llama estructura. (Sanchez O, Herrero R, & Hortiguela Ma, 2013)

Considero que la organización es vital para que una Empresa siga firme dentro de un mercado tan competitivo, en la ciudad de Riobamba algunas son ya las Compañías que realizan servicios de limpieza utilizando recursos humanos y tecnológicos en instituciones públicas y privadas que las solicitan. Si la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA cuenta con una débil organización y no estructura un sistema organizacional acorde a sus necesidades fácilmente podrá ser derrotada por la competencia. Una institución bien organizada está segura a los cambios internos y externos que se presente y se amoldará de acuerdo a ellos, logrando competitividad y desarrollo empresarial.

2.2.3.1.1 Desempeño y resultados de la organización

En el trabajo investigativo titulado Diseño de la Estructura Organizacional basada en procesos para la Empresa Quarios Cia. Ltda. Se dice:

Toda organización existe para lograr algo, es decir, obtener resultados. Sin embargo, el cómo lo consigue se refiere a su desempeño y cada uno de estos aspectos debe ser medido. Así tenemos algunos conceptos para identificarlo:

- Eficacia: es cumplir con la finalidad o misión de una organización, logrando los objetivos que se han propuesto
- Eficiencia: es lograr la finalidad, optimizando el empleo de recursos y maximizando sus resultados.
- Productividad; relaciona eficiencia y efectividad con el hecho de mantener la calidad de los bienes o servicios que se producen.

Los logros y los resultados de la organización considerados aisladamente pueden interpretarse como exitosos por sus administradores y los miembros que laboran en ella. Sin embargo, tomar como referencia cómo lo han hecho sus similares, es decir, sus competidores, es también importante. Esto nos conduce a otros conceptos relacionados con el desempeño de las empresas en el logro de sus

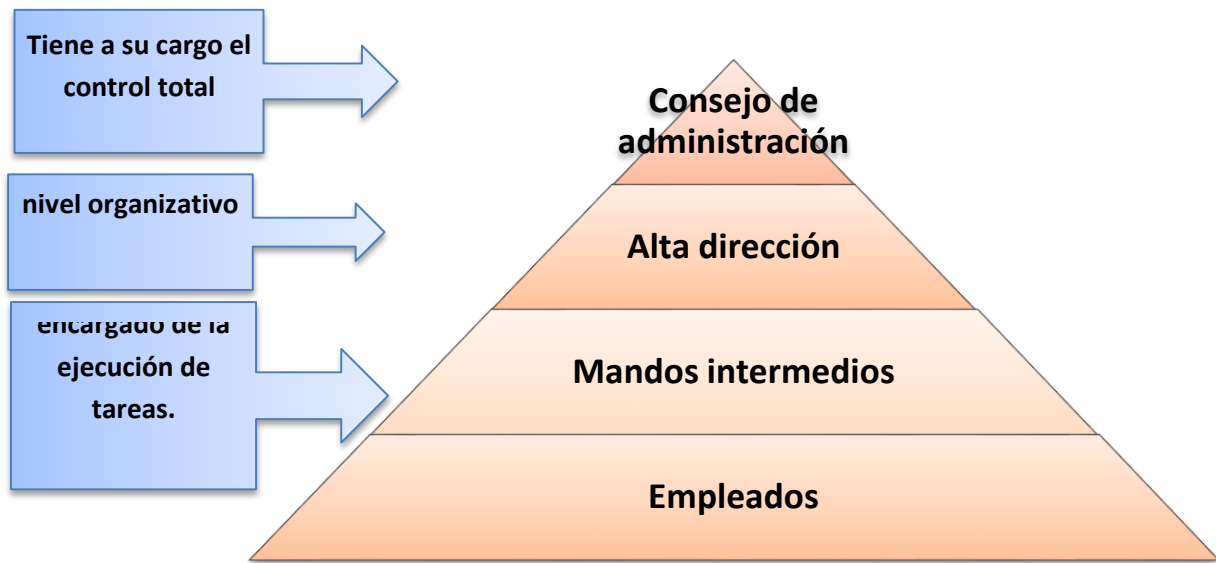
estrategias y a plantearnos un concepto más que en la competitividad. (Vega I & Pérez E, 2010)

Una organización es competitividad cuando tiene un desempeño superior con respecto al de sus competidores en aspectos como calidad, precios, servicios, innovación, respuestas rápidas, etcétera, que son percibidos por sus clientes, pues ha desarrollado ventajas competitivas que, en consecuencia, generan mejores resultados. La ventaja competitiva es el conjunto de habilidades de gestión para combinar los recursos y las capacidades que posee y que generan como resultado utilidades superiores al promedio de los competidores en la industria.

2.2.3.1.2 Niveles de organización

En la sección del libro La Organización de Empresas se puede distinguir la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados. (Giner F & Gil M, 2014)

Gráfico 3: Estructura organizativa piramidal



Fuente: (Giner F & Gil M, 2014)

Elaborado por: Erika Cabezas

(Giner F & Gil M, 2014) Comenta que la base de la pirámide representa los trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se van subiendo escalones las tareas ejecutivas van reduciéndose en cada nivel, a medida que se amplían las tareas directivas.

Los grupos de personas comprendidas en este triángulo pueden estar enlazadas entre sí de diferentes formas lo que da lugar a distintas estructuras.

Cuando las tareas a ejecutar se realizan por una sola persona no se presentan problemas, pero si exige la participación de varias personas en necesario organizarla.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo
- Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la empresa.

Dentro del sistema debe existir:

- Unas reglas de trabajo
- Una política de trabajo

Ambas están implícitas o bien se pueden plasmar en un documento escrito.

- Manuales de instrucción y capacitación
- Cultura de la empresa, es decir, un conjunto de costumbres y manera de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la empresa.

La distribución organizacional establece la forma en que se divide el trabajo en una empresa. Las organizaciones pequeñas pueden tener una estructura relativamente horizontal, especialmente las empresas recién formadas. Sin embargo, la estructura organizativa de la empresa se convertirá en una forma piramidal a medida que más empleados sean contratados.

2.2.3.2 Estructura organizacional

En el tratado Comportamiento Organizacional manifiesta que la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización. (Hellriegel D & Slocum J, 2011)

Mientras que el libro Administración menciona que se le conoce como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. (Hitt M, 2006)

2.2.3.2.1 Estructura Formal

Para (Hernandez Ma, 2014) en su libro Administración de Empresa menciona que la estructura formal está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

En el apartado Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas se comenta que es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes. (Hernandez C, 2007)

Para (Terry G & Stephen F, 1994) en su libro Principios de Administración dice que la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

Se podría decir que la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

2.2.3.2.2 Estructura informal

La obra Análisis administrativo técnicas y métodos comparten que es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajo dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son productos de la interacción humana y del juego de personalidades. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real. (Hernandez C, 2007)

En la sección del libro El diseño Organizativo: Enfoques y Tendencias Contemporáneas, se podría deducir que la estructura informal se forma de interacciones y relaciones sociales entre personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Esta representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados. (Castellanos J & Castellanos C, 2013)

Este tipo de estructura ayudan a los individuos que forman parte de la Institución a satisfacer determinadas necesidad que la organización formal no puede como por ejemplo afiliación, seguridad, estima. Facilita la cooperación interdepartamental y el flujo de información, que muchas veces, no se tiene. Facilita la circulación de información excluida en el sistema formal.

2.2.3.3 El organigrama

Para (Galán J, 2010) en su libro Diseño Organizacional menciona que un organigrama es un recurso sumamente importante con que cuenta la empresa y, en particular, sus directivos, para comprender aspectos fundamentales de ella como:

- La visión general e integral de la empresa
- Ubicación del personal
- La distribución de las áreas de que consta la empresa
- La forma como se relacionan los puestos
- La forma como se distribuye la autoridad
- La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura.
- La posibilidad de diseñar cambios estructurales, de puestos y de personas.

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto, es un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan esos cargos puede ser llamados, Directores, Gerentes, Jefes, Encargados etcétera.

En el libro Administración se dice que el organigrama representa la estructura de una organización; estructura significa la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa. (Hitt, 2006)

Considero que el organigrama se diseña con la finalidad de reflejar las organizaciones existentes, consignar las organizaciones propuestas, es un medio para comunicar al personal la estructura de la organización, indica las relaciones de trabajo y de línea de autoridad e identifica de cada trabajador con la labor que hace y al sector que pertenece.

2.2.3.3.1 Clases de organigramas

Existen varias clases de organigramas, pero solo me referiré a los más empleados en el medio público y privado.

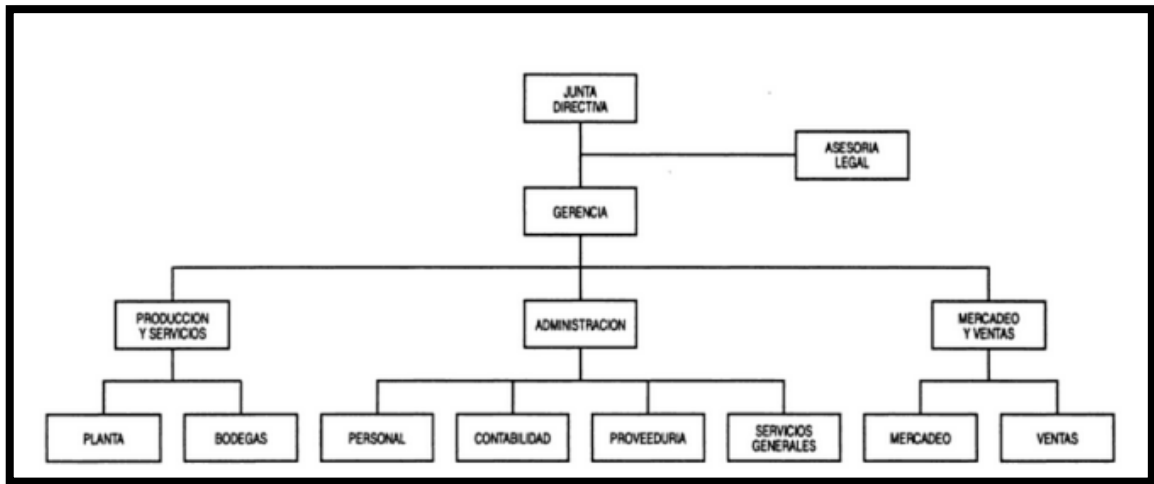
En el texto Comportamiento Organizacional de (Hellriegel D & Slocum J, 2011) me enfoqué en lo siguiente:

- ❖ Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo han hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.
- ❖ Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.
- ❖ Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbran mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.
- ❖ Por la forma el organigrama puede ser
 - Vertical
 - Horizontal
 - AFNOR
 - Circular
 - Radial o sectorial

A continuación se describirá los más comunes utilizados en la mayoría de instituciones tanto públicas como privadas.

“El organigrama vertical tiene la forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base”. (Hernandez C, 2007)

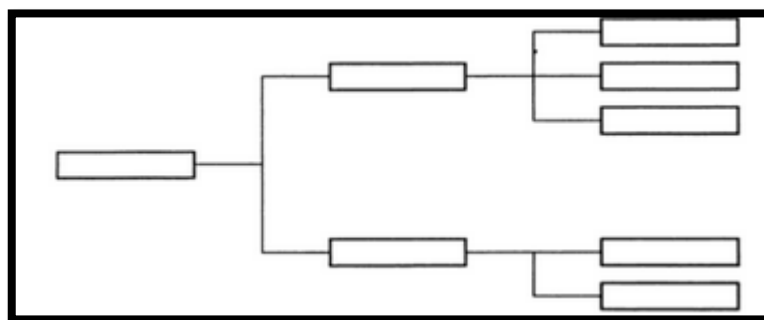
Gráfico 4: Organigrama funcional/ vertical de una empresa



Fuente: (Hernandez C, 2007)

El organigrama horizontal, tiene forma de pirámide, pero acostada. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide. (Hernandez C, 2007)

Gráfico 5: Organigrama horizontal

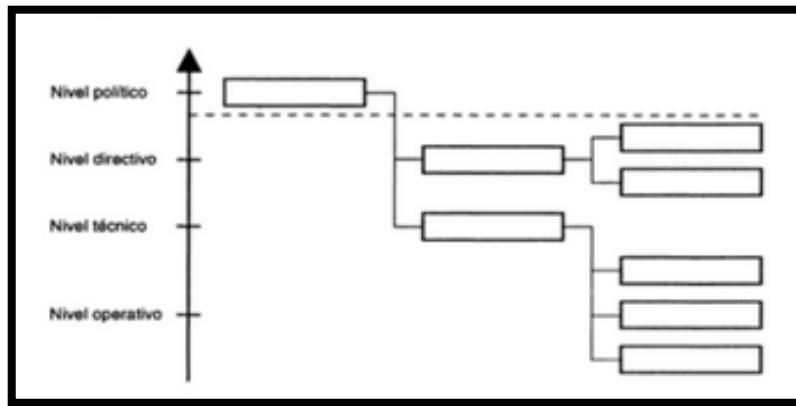


Fuente: (Hernandez C, 2007)

El organigrama AFNOR (ideado por la Asociación Francesa de Normalización) tiene forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de

izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la gráfica.
(Hernandez C, 2007)

Gráfico 6: Organigrama tipo AFNOR



Fuente: (Hernandez C, 2007)

2.2.3.3.2 Uso e importancia del organigrama

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirve para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.

Conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionado con los usos que se le dan.

2.2.3.3.3 Diseño del organigrama

(Fernandez J, 2006)En su Libro Sistemas Organizacionales dice:

Las siguientes son un conjunto de reglas metodológicas para diseñar un organigrama. Para agrupar las funciones en organismos o en puestos, debe tenerse presente lo siguiente:

Para la estructuración de unidades departamentales:

- Orientaciones generales de la organización
- Tareas similares
- Niveles de diferenciación de las tareas
- Nivel elevado de integración

Para la estructuración de unidades individuales:

- Procedimiento de medición
- Procedimiento de compensación
- Reglas y procesos normalizados
- Jerarquía de la unidad y medios de control

Para la estructuración del nivel superior

- Jerarquía directiva
- Mecanismos de asesoría
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Departamentos integradores

El organigrama en toda institución es útil ya que ayuda a identificar la división de funciones, el nivel jerárquico, las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación. También nos permite identificar a los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores y las relaciones existente entre los diversos puesto de la empresa.

2.3 IDEA A DEFENDER

La idea que tiene el diseño de un sistema organizacional en la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., es armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos, esto se pretende alcanzar mediante la correcta organización y distribución del personal considerando elementos claves como: la división del trabajo, en la cual se identificarán las tareas, asignándolas a cada empleado, individuos o equipos; la departamentalización, donde la organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida; cadena de mando,

siendo la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizaciones más altos a los más bajos y define quien informa a quien; amplitud de control; la cual se enfoca a la designación del número de personas que supervisa un administrador o un jefe; la centralización, en la cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización y por último la formalización que se refiere al grado en que los trabajos de la Empresa están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente:

Sistema organizacional

2.4.2 Variable Dependiente:

Organización y coordinación sus actividades para lograr los objetivos empresariales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El Libro Metodología de la Investigación Científica en el Campo Económico y Empresarial el autor indica que el estudio no experimental es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Kapell, 2012)

Se analiza cómo influye la falta de un sistema organizacional en la Empresa GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA para lograr la organización y coordinación sus actividades con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

- **La Investigación Descriptiva:** En el informe Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, expone que este tipo de investigación describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. (Bernal C, 2006)

En este tipo de investigación se recogerá los datos sobre la base de la hipótesis, se expondrá y se resumirá la información de manera cuidadosa para luego analizarla minuciosamente los resultados con el fin de extraer generalizaciones que contribuyan al desarrollo del presente trabajo.

- **Investigación de Campo:** El trabajo de campo es una de las modalidades de investigación social que más demanda del investigador, comprometiendo su propio sentido del mundo de las personas y de sí mismo. (Bernal C, 2006)

Esta investigación se ejecuta al momento de acudir al lugar de los hechos en este caso a las Instalaciones de la EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA para la recolección de información y aplicación de los instrumentos de investigación como la encuesta y entrevista.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son las autoridades y empleados que forman parte de EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA, quienes serían 85 personas.

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Contador	1
Auxiliar contabilidad	2
Operarios	81
TOTAL	85

Muestra

En esta investigación no se obtendrá muestra debido a que la población es pequeña, por tanto, trabajaremos con el 100% de la población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos Técnicas e Instrumentos

- **Método Deductivo:** En el Libro Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales el autor afirma que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares. (Kapell, 2012)

Aplicando en la presente investigación indicaremos: la falta de una adecuada organización y coordinación del personal en la Empresa Galan y Miño Express CIA. LTDA, es por la inexistencia de un Diseño en el Sistema Organizacional.

- **Método Inductivo:** El autor del Libro Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales menciona que en el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principio o fundamentos de una teoría. (Kapell, 2012)

El diseño de un sistema organización en la Empresa Galan y Miño Express CIA. LTDA consigue la distribución y coordinación formal de los empleados, en este proceso se involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas obtenidas del informe Metodología de la investigación científica en el campo económico y empresarial escrito por (Kapell, 2012)

✓ **Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se utiliza esta técnica para obtener el mayor número de información acerca del funcionamiento organizacional de la Empresa y las áreas que necesitan ser atendidas inmediatamente por la administración.

- ✓ **Entrevistas:** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los

resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

En la Empresa se realizará una entrevista al Gerente quien responderá un grupo de preguntas de manera oral, desplegando todo tipo de información acerca de la situación actual de la Empresa.

- ✓ **Encuestas:** La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Las Encuestas se aplicaran a 85 empleados, establecidos en la parte de la población, indagando aspectos relacionados con la organización, ambiente laboral, jerarquía, y control de sus procesos de gestión en las actividades que cumplen.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal de la Empresa Galán y Miño Express CIA. LTDA

1. ¿Conoce usted si la Empresa cumple sus actividades basadas en objetivos?

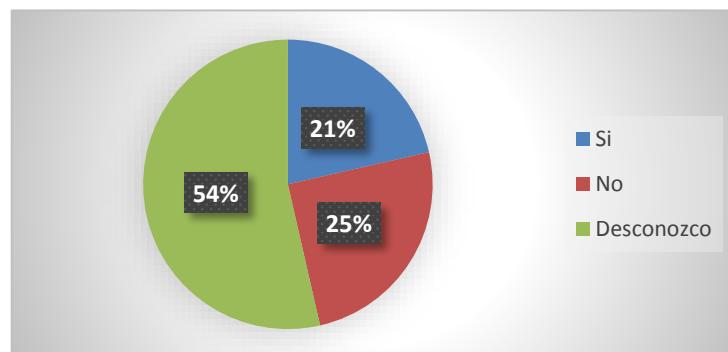
Tabla 1: Actividades basadas en objetivos

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Si	18	21
No	21	25
Desconozco	45	54
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 7: Actividades basadas en objetivos



Fuente: Tabla n°1

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: Mediante la encuesta realizada en esta pregunta se obtuvo; el 54% de los encuestados desconocen si la empresa se basa en objetivos para el cumplimiento de sus actividades, el 24% mencionan que no se basa en objetivos y el 21% menciona que si lo hacen.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de personas encuestadas manifiestan que desconocen si la Empresa cumple sus actividades basadas en objetivos, ya que estos no son difundidos al personal.

2. ¿Conoce los objetivos institucionales que la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA desea cumplir?

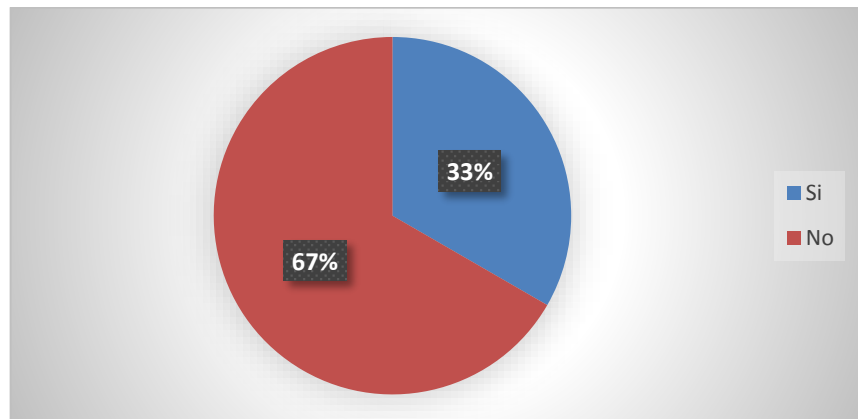
Tabla 2: Conocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Si	28	33
No	56	67
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 8: Conocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal



Fuente: Tabla n°2

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 67% del personal encuestado manifiesta que no conoce los objetivos que la Empresa se ha establecido cumplir, mientras que el 33% menciona que si conoce los objetivos que la Institución desea cumplir.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que no conocen los objetivos institucionales, esto se debe a la falta de difusión continua por parte de las autoridades al personal.

3. ¿Conoce claramente la misión y visión que maneja la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA?

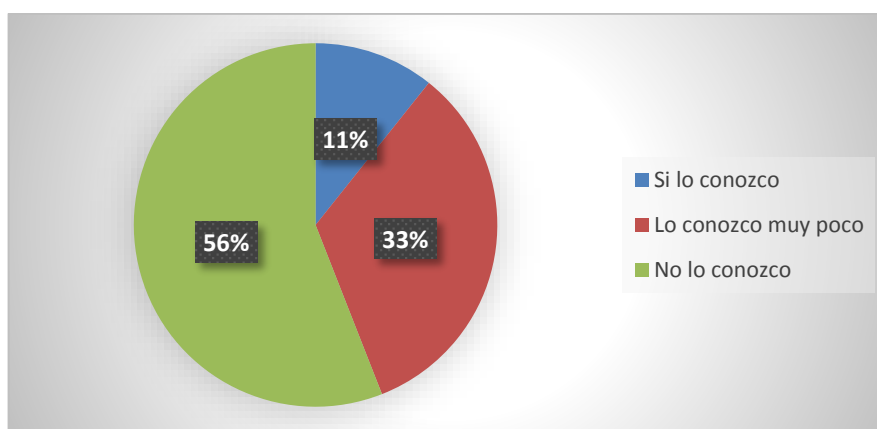
Tabla 3: Conocimiento de la misión y visión

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Si lo conozco	9	11
Lo conozco muy poco	28	33
No lo conozco	47	56
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 9: Conocimiento de la misión y visión



Fuente: Tabla n°3

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: Con respecto al conocimiento de la misión y visión el 56% de los encuestados manifiesta que desconocen si existe misión y visión en la Empresa, el 33% manifiesta que lo conocen muy poco, mientras que el 11% afirma que si lo conoce.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje del personal evaluado menciona que no conoce la misión y visión establecida en Empresa, esto es consecuencia de la falta de interés por parte de las autoridades competentes en difundirlo, y estructurarlo de una manera clara y concreta, logrando profundizar en la mente del personal.

4. ¿Conoce si la empresa maneja una estructura organizativa?

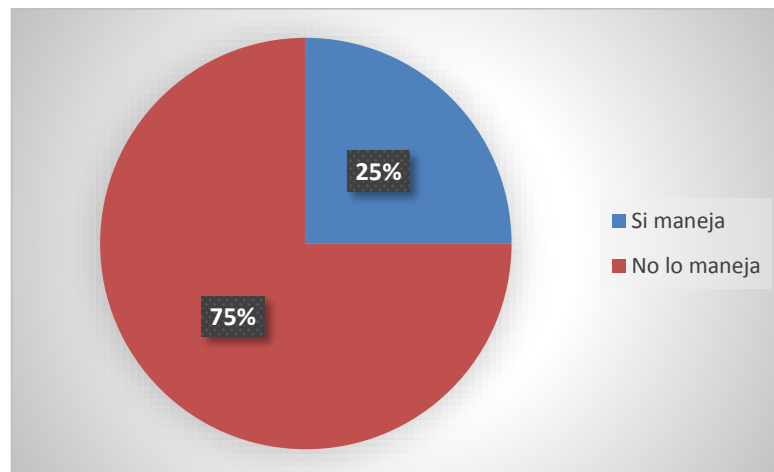
Tabla 4: Organigrama estructural y funcional

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Si maneja	21	25
No lo maneja	63	75
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 10: Organigrama estructural y funcional



Fuente: Tabla n°4

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 75% de los encuestados comenta que la Empresa no maneja un organigrama, mientras que el 25% mencionan que si lo hace.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje del personal entrevistado manifiesta que no se maneja una estructura organizacional adecuada o al menos ellos no la conocen, los que contestaron que si lo maneja, mencionan que esta desactualizado y no es difundido al personal. La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

5. ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo?

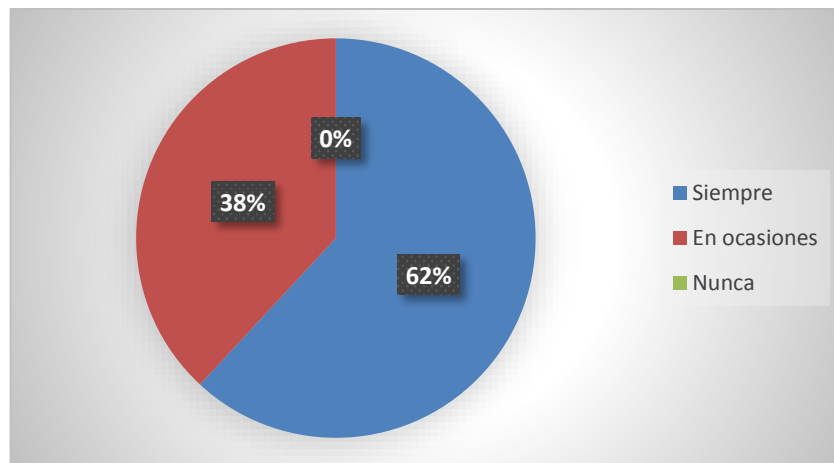
Tabla 5: Responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	52	62
En ocasiones	32	38
Nunca	0	0,00
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 11: Responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo



Fuente: Tabla n°5

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 62% de los encuestados menciona que si conocen sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, el 38% dice que en ocasiones y mientras que el 0% menciona que nunca lo sabe.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de los encuestados menciona que si conoce cuáles son sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo, aunque sería importante la elaboración de un manual de clasificación de puestos para tener mayor claridad y desenvolvimiento en cada actividad designada, los que contestaron que no conocen, mencionan que esto se debe a la falta de organización e información por parte de los encargados en el momento de asignarles responsabilidades y tareas.

6. ¿Se siente motivado a seguir laborando en la empresa?

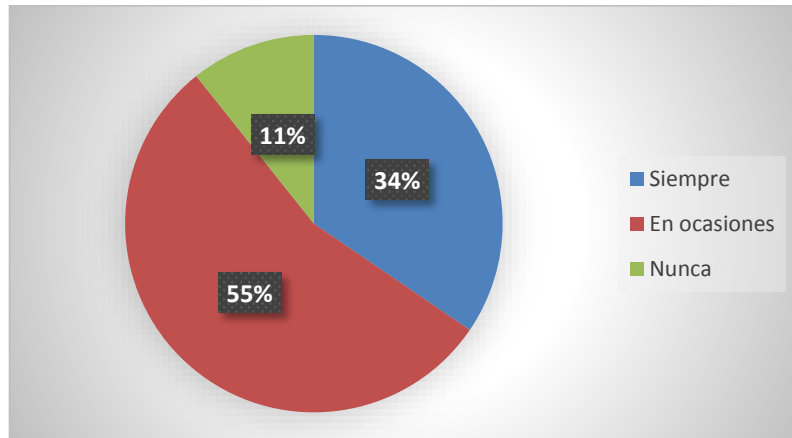
Tabla 6: Motivación a seguir laborando en la empresa

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	29	34
En ocasiones	46	55
Nunca	9	11
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 12: Motivación a seguir laborando en la empresa



Fuente: Tabla n°6

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 55% del personal menciona que en ocasiones se siente motivado a seguir prestando su servicio en la institución, el 34% menciona que siempre se siente motivado y el 11% comenta que nunca tiene este tipo de motivaciones.

INTERPRETACIÓN: El mayor número de encuestados comenta que son muy pocas las veces en que se sienten motivados a continuar prestando sus servicios en la Empresa, se evidencia la falta de programas relacionados a incentivos y motivaciones laborales, donde se reconozca la responsabilidad y esfuerzo que cada miembro de la Empresa pone en el cumplimiento de sus actividades.

7. ¿Conoce claramente los reglamentos y políticas que tiene la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA?

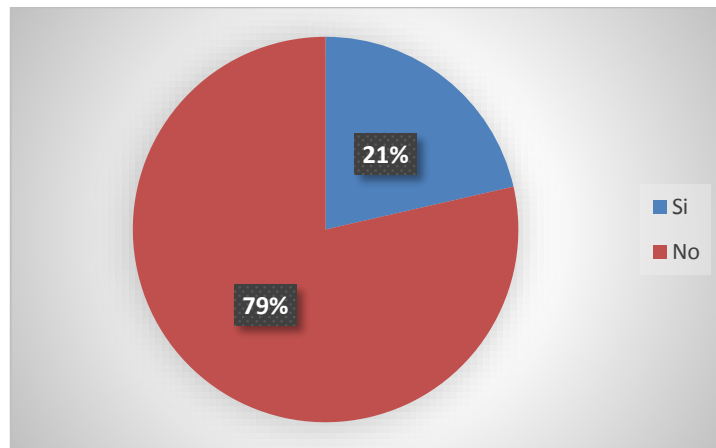
Tabla 7: Conocimiento de reglamentos y políticas Institucionales

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Si	18	21
No	66	79
TOTAL	84	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 13: Conocimiento de reglamentos y políticas Institucionales



Fuente: Tabla n°7

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 54% de los encuestados manifiesta que no conoce los reglamentos y políticas institucionales, mientras que el 46% menciona que si las conoce.

INTERPRETACIÓN: El mayor número de empleados de la Empresa no conoce claramente los reglamentos y políticas instituciones en las cuales deben estar sujetas sus actividades, esto se debe por la falta de comunicación e información entre el personal y los directivos.

8. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

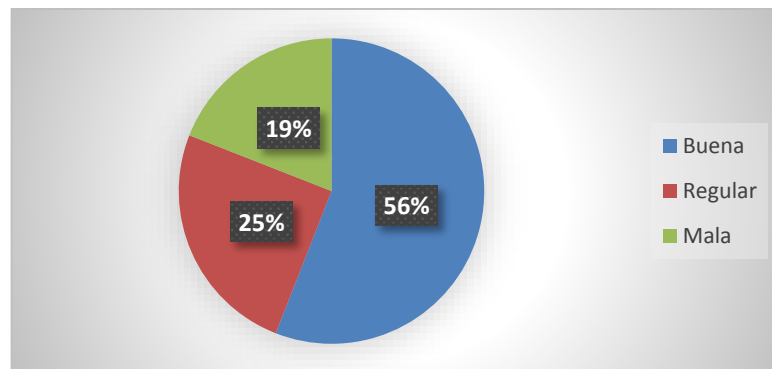
Tabla 8: Relación con sus compañeros de trabajo

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Buena	47	56
Regular	21	25
Mala	16	19
TOTAL	84	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 14: Relación con sus compañeros de trabajo



Fuente: Tabla n°8

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 56% de los encuestados mencionan que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, el 25% dicen que la relación es regular y el 19% que es mala.

INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de encuestados menciona que la relación de trabajo es buena esto permite que el ambiente laboral donde se desenvuelven establezca un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. La autoridad competente deberá lograr mejorar las relaciones de trabajo regulares y malas ya que un ambiente propicio, estimula e influye en las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

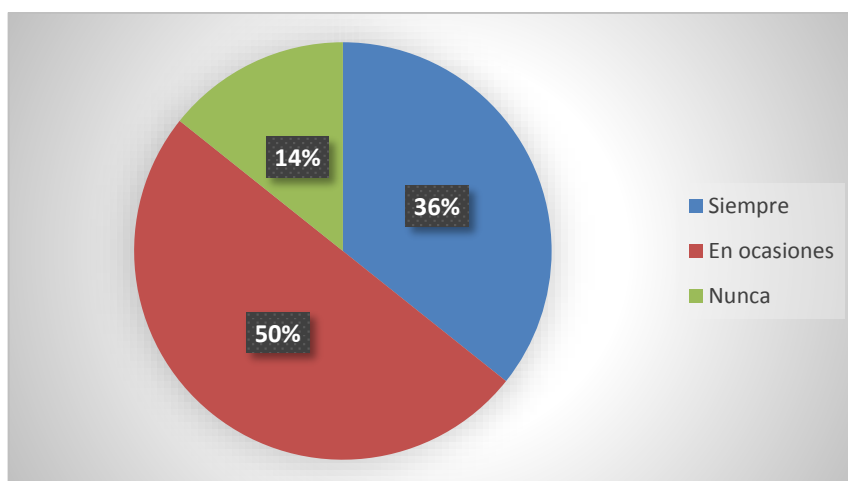
9. ¿La máxima autoridad de la Empresa Galán y Miño Express CIA.LTDA crea un ambiente de trabajo propicio y transmite confianza?

Tabla 9: Ambiente de trabajo

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	30	36
En ocasiones	42	50
Nunca	12	14
TOTAL	84	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 15: Ambiente de trabajo



Fuente: Tabla n°9
Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 50% del personal encuestado comenta que el ambiente de trabajo que la máxima autoridad crea es propicio y transmite confianza, mientras que el 36% menciona que en ocasiones y el 14% menciona que nunca transmite este tipo de ambientes de trabajo.

INTERPRETACIÓN: La máxima autoridad de la Empresa deberá mantener un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

10. ¿El jefe establece procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?

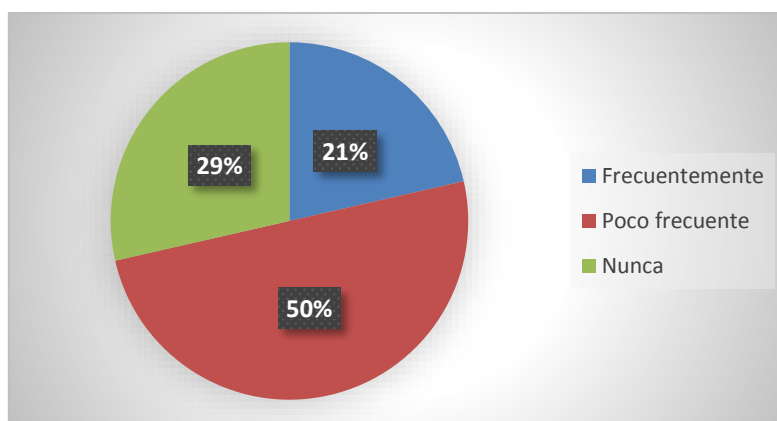
Tabla 10: Procedimientos de supervisión

Preguntas	Respuestas	Porcentaje
Frecuentemente	18	21
Poco frecuente	42	50
Nunca	24	29
TOTAL	84	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Erika Cabezas

Gráfico 16: Procedimientos de supervisión



Fuente: Tabla n°10

Elaborado por: Erika Cabezas

ANÁLISIS: El 50% de los encuestados comentan que el jefe con poca frecuencia realiza actividades de supervisión, el 29% menciona que nunca lo hace y el 21% manifiesta que lo hace frecuentemente.

INTERPRETACIÓN: El Jefe pocas veces realiza actividades de supervisión controlando al personal, lo que provoca la inseguridad en el cumplimiento de políticas, normas, reglamentos y objetivos institucionales. Además la falta de control impide proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 TEMA

“DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016”

La propuesta del presente trabajo de titulación se enfoca en el diseño de un sistema organizacional e inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la Empresa Galán y Miño Express CIA. LTDA, tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos con el cliente.

Para estos efectos, contempla la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización y el diseño de un modelo de referencia, siempre involucrando al personal que influye en el desempeño de la misma.

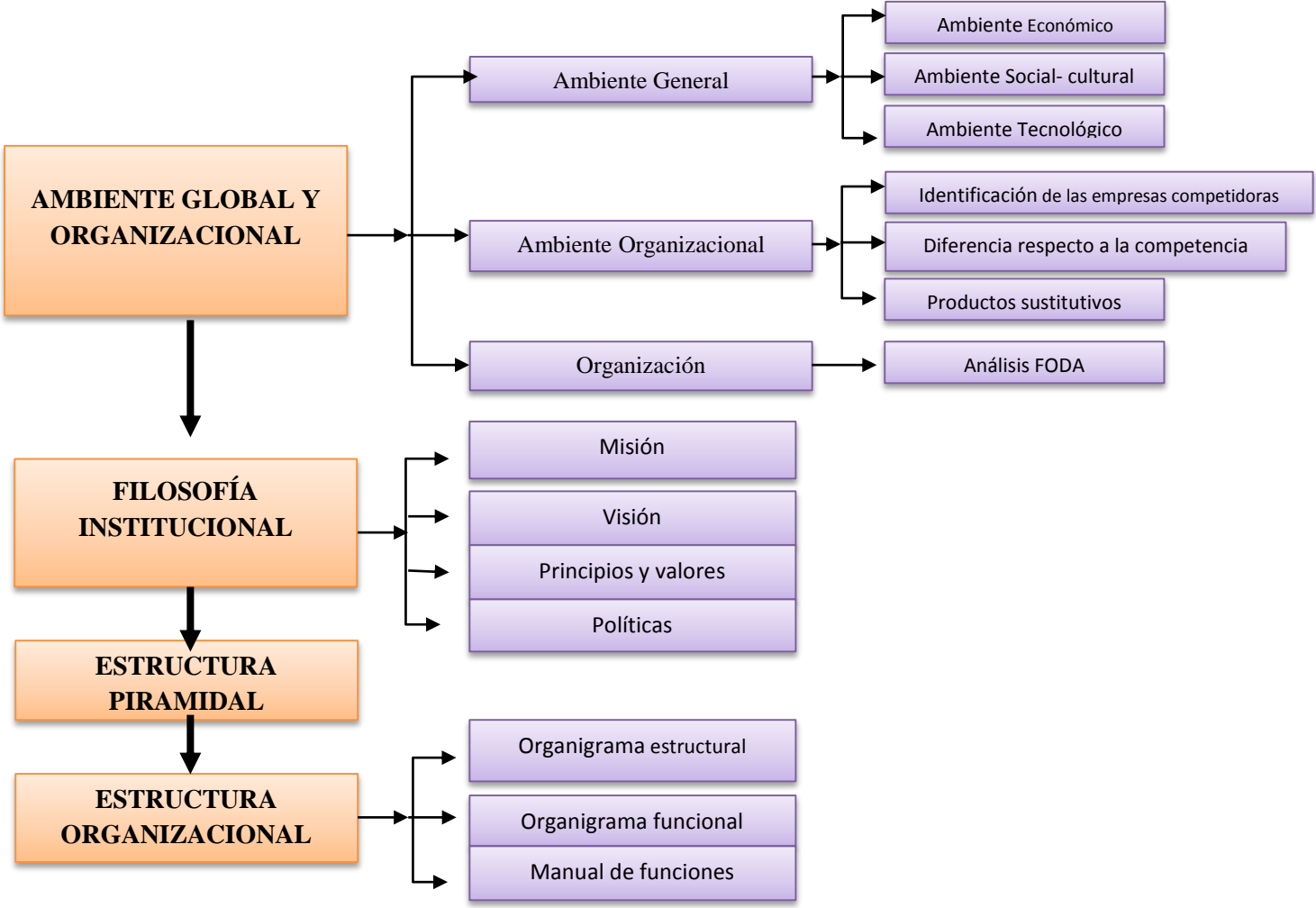
Un avance decisivo para estudiar a la Empresa Galan y Miño Express consistió en reconocer que es un tipo de sistema (una serie de elementos interrelacionados) y, en particular, un tipo de sistema abierto (toma elementos del sistema y los envía al medio ambiente). La Empresa Galán y Miño al definirse como un sistema abierto con una serie de elementos interrelacionados que hacen algo de forma abierta a su medio ambiente, toma información y energía que suministra a los servicios y productos derivados a la sociedad u otras organizaciones.

Al considerar que los sistemas tienen un propósito, es decir, que son estructuras que producen un efecto o resultado, constituye una base muy útil para analizar los problemas de las organizaciones.

Por lo cual el Diseño Organizacional de la Empresa se enfoca en ser una guía para que los directivos y empleados desarrollen una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planificar y decidir lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizar determinando

las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, a dirigir desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlar para verificar su logro conforme a lo planeado.

HILO CONDUCTOR DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA

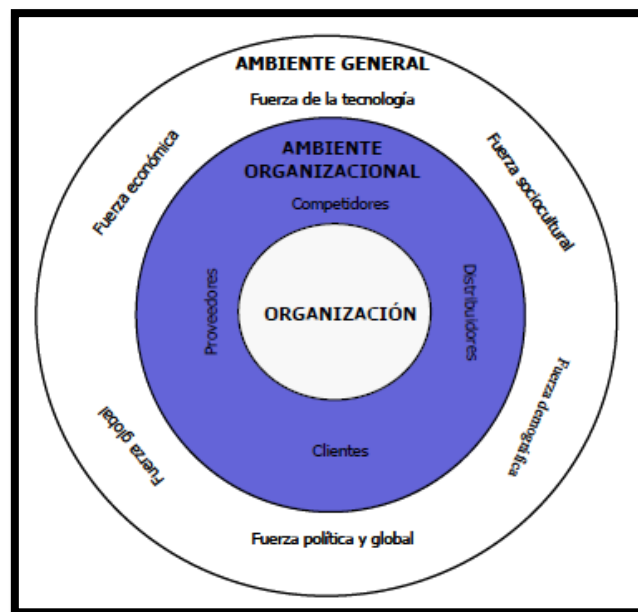


4.2 Ambiente Global y Organizacional de la Empresa Galán y Miño

Se considera al ambiente organizacional como un conjunto de fuerzas y condiciones, fuera de los límites de la organización y tiene el potencial para afectar el camino de las operaciones de la Empresa Galán y Miño Express. Estas fuerzas cambian en el tiempo y por lo tanto afectan el presente de la Empresa.

Los cambios en el ambiente, tales como la introducción de tecnologías nuevas o la apertura de segmentos de mercado, crean oportunidades que el Gerente de la Empresa debe aprovechar para obtener recursos o entrar en nuevos mercados y por lo tanto extender su organización. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores o una rescisión económica poseen una amenaza que puede devastar la Empresa si los directivos no pueden obtener recursos o vender sus servicios.

Gráfico 17: Ambiente global y organizacional de la Empresa Galán y Miño Express



Fuente: (Castellanos J & Castellanos C, 2013)

Elaborado por: La autora

Para identificar las oportunidades y las amenazas que son causadas por las fuerzas en el ambiente organizacional, es de mucha ayuda distinguir entre la tarea del ambiente organizacional y el ambiente general.

El ambiente general es la extensión del rango económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal y fuerzas globales que afectan la organización y a su ambiente. Para el directivo, las oportunidades y amenazas resultado de cambios en el ambiente general son más difíciles de identificar y, por ende, la respuesta también es tardía.

El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas y condiciones originadas por los proveedores, distribuidores, clientes y competidores, que afectan las habilidades de la Empresa Galana Y Miño Express para obtener entradas y disponer de sus salidas.

Por otro lado el **ambiente interno** consiste de fuerzas operativas dentro de una organización y soportadas por la estructura organizacional y su cultura. Este ambiente debe ser controlado por los directivos de la Empresa Galan Y Miño Express. Es importante resaltar que el ambiente general, el ambiente organizacional y el ambiente interno se influyen uno al otro.

4.2.1 Ambiente General

El ambiente general se consideran a todas aquellas variables o factores que son ajenas a la Empresa Galan y Miño Express, pero que afectan todos sus indicadores de desempeño; liquidez, rentabilidad, participación de mercado entre otros.

Entre estos factores se ha considerado los más significativos.

4.1.1.1 Ambiente económico

Son variables macroeconómicas que evalúan la situación actual futura de la economía.

Crecimiento actual y esperado del PIB, del consumo interno, del ahorro de la inversión: En el País durante el tercer trimestre de 2015 se observa un decrecimiento del 10.45%, en lo que refiere a la producción nacional. Si comparamos el producto interno Bruto PIB, trimestral alcanzado entre julio y septiembre de 2015 con el registro

en el mismo periodo del año anterior, se observa un crecimiento anual de la producción nacional de 10,80%. (BCE, 2010)

El Producto Interno Bruto (PIB) es aquel que se encarga de medir el crecimiento económico (en dinero) en cuanto a productos o servicios terminados, el cual medirá en porcentajes el aporte de las organizaciones a este, solamente dentro de su territorio. Una disminución del PIB afecta a la Empresa ya sea para bien o para mal, ya que indica la competitividad que está enfrentando.

Inflación:

Gráfico 18: Inflación mensual del Ecuador

FECHA	VALOR
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %

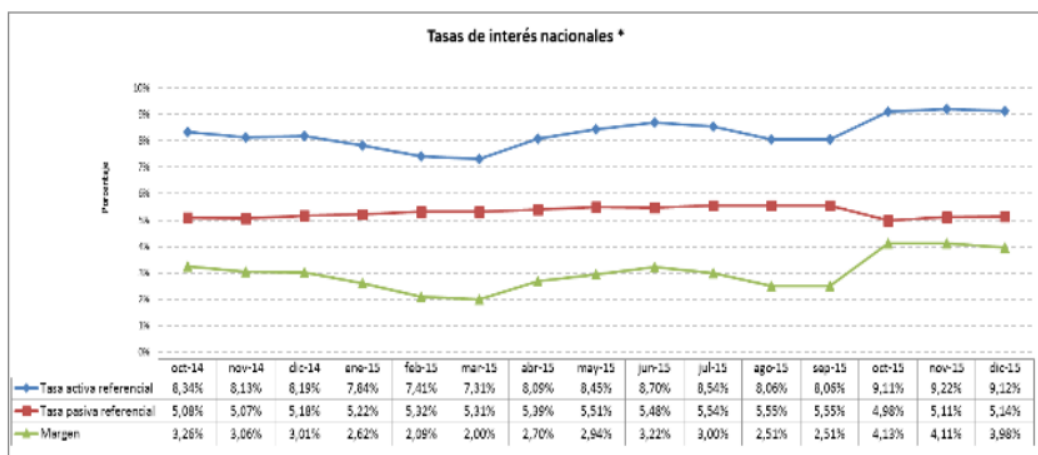
Fuente: BCE

Es un indicador que afecta directamente a la Empresa ya que al tener un crecimiento excesivo de precios en productos básicos, esto golpea fuertemente a la economía de todos los consumidores y al ocurrir esto las ventas disminuirá drásticamente debido a los altos precios de los insumos ofrecidos en el mercado, y esto generará pérdida monetaria a la empresa.

Evolución de los tipos de interés:

La tasa activa referencial a diciembre de 2015 llegó al 9.12%; representando 0.93 puntos porcentuales más a lo registrado en diciembre de 2014. Por otro lado, en el mismo período, la tasa pasiva referencial se ubicó en 5.14%. El margen financiero diferencia entre tasa activa y tasa pasiva registró un valor de 3.98 puntos porcentuales, dentro del mismo período de análisis. (BCE, 2010)

Gráfico 19: Tasa de interés nacional



Fuente: BCE

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días”.

Este tipo de tasas afectan positivamente ayudando al crecimiento de la economía si la tasa es baja, facilita el consumo del producto o servicio y por lo tanto la demanda de dicho producto que se ofrece, pero del lado negativo es que al tener un consumo excesivo tiene tendencias inflacionarias que repercutirían en la economía de las personas.

- **Tasa de desempleo:** Dentro del análisis del mercado laboral urbano la tasa de desempleo, en diciembre de 2015, se ubicó en 5.7%, al compararla con los valores registrados en el mismo período del año anterior, se observa que incrementó en 1.2 puntos porcentuales. En lo referente al empleo inadecuado, se observa que llegó a ubicarse en 39.5%, siendo 0.7 puntos porcentuales más a lo registrado un año atrás. Para el período objeto de estudio, el empleo adecuado alcanzó el 54%, lo cual refleja una caída de 2.4 puntos porcentuales durante el transcurso de un año.

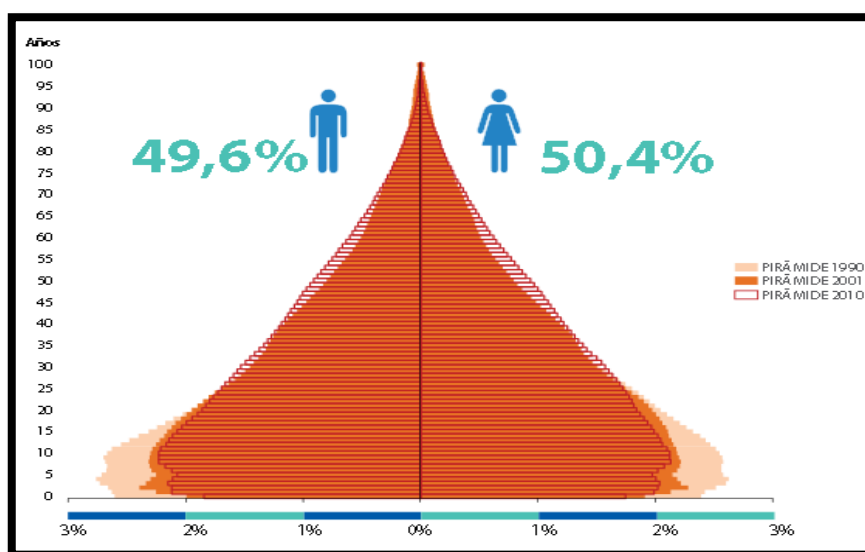
Una subida en la tasa de desempleo, provocaría salarios flexibles. Esto implica que la empresa puede contratar más trabajadores al mismo precio, esto le reporta más productividad, lo que trasladaría la curva de oferta en un mercado perfecto (más servicios al mismo precio). Consecuencia, más servicios prestados a un menor precio.

4.1.1.2 Ambiente Social - Cultural

- **Evaluación de la pirámide de población**

En el transcurso de las dos últimas décadas se observa una constante disminución en la población menor de 5 años, esto se debe a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador. Por otro lado, la población de 40 años y más se ha incrementado debido a que son generaciones sobrevivientes con altos índices de natalidad. Esto nos da indicios que la población del Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento. (INEC, 2010)

Gráfico 20: Pirámide Poblacional año 2010



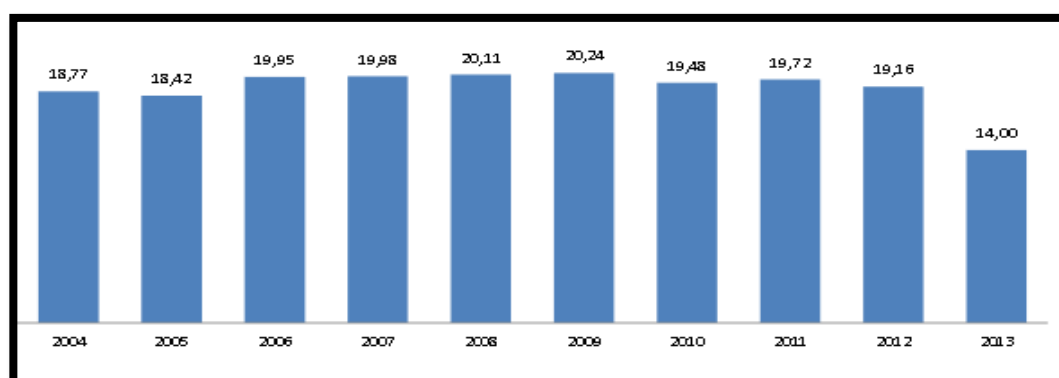
Fuente: (INEC, 2010)

Este tipo de indicador es una clave para diseñar un sistema sostenible de pensiones para el futuro.

Pero no sólo esto, sino que nos van a dar la pista de cómo se deben atajar los problemas o qué tipo de medidas se deben tomar, ya sea para fomentar la natalidad y el ensanchamiento de la base de la pirámide como para incentivar la permanencia de los trabajadores en el mercado laboral, de manera que el incremento de la esperanza de vida se traduzca en un retraso de la edad de jubilación efectiva.

- **Tasa de natalidad y mortalidad**

Gráfico 21: Tasa Bruta de Natalidad



Fuente: (INEC, 2010)

La tasa bruta de natalidad se obtiene al relacionar la población total estimada a mitad del periodo (población media) con el número de nacidos vivos (nacimientos oportunos más tardíos). En el año 2013, tasa de natalidad fue calculada en base al número de nacimientos oportunos para el año de estudio. La tasa resultante es de 14,00 lo que significa que por cada 1000 habitantes ocurren aproximadamente 14 nacimientos. (INEC, 2010)

La natalidad ha venido bajando progresivamente durante los últimos años. En ello ha influenciado el hecho de que en las sociedades desarrolladas los hijos son una carga económica y se les debe criar de la mejor manera por lo que se tiende a tener menos hijos. Además, la maternidad y paternidad ya no son el principal objetivo de algunas personas. Muchas mujeres se han incorporado al mercado laboral por lo que tienden a tener hijos más tarde.

Gráfico 22: Tasa de mortalidad general



Fuente: (INEC, 2010)

En el gráfico 7, se puede observar que la tasa de mortalidad más alta se generó en el año 2006 alcanzando una tasa de 4,15. Mientras tanto, el año 2013 muestra un ligero decrecimiento, en relación al año 2012, y así mismo es la tasa más baja del periodo (4,00). (INEC, Fasículo Nacional, 2010)

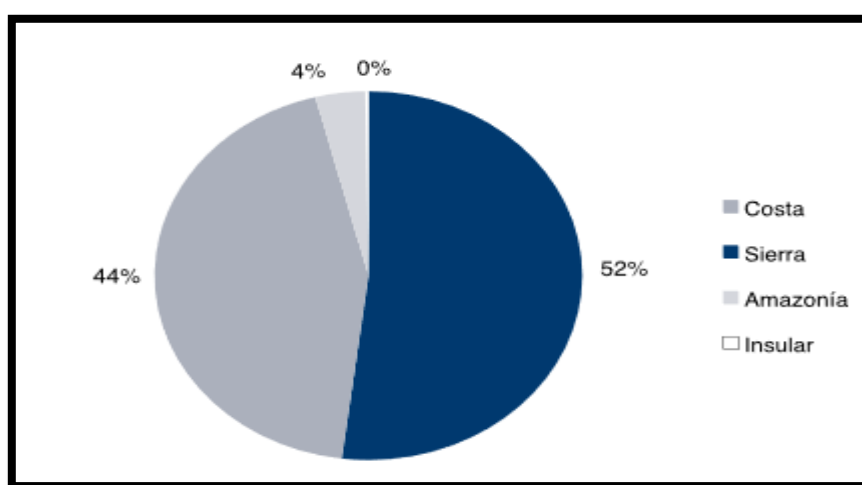
- **Evolución de emigración e inmigración**

Emigración

En cuanto a la distribución geográfica de la emigración en el territorio nacional, si miramos por regiones, la tendencia respecto a 2001 se mantiene.

De acuerdo al Censo de 2010, la Sierra concentra el 52% de los emigrantes y la Costa el 44%. El porcentaje de emigrantes de la región amazónica sigue siendo muy bajo.

Gráfico 23: Emigración internacional por región 2010



Fuente: (INEC, 2010)

Respecto a las diferencias por provincias es claro que en todos los casos la emigración pierde lugar como porcentaje de la población. Por ejemplo, si tomamos una de las provincias con el índice migratorio más alto del país como es Cañar, vemos que en 2001 los emigrantes representaban el 8,5% respecto a la población total de la provincia mientras que en 2010 alcanzan el 6%. El caso de la provincia de Loja es aún más significativo, pasa del 6,0% a 2,4%. Esta es una de las provincias que en el Censo de 2001 aparecía como uno de los contextos de salida más importantes, sobre todo de la emigración hacia España. Una situación similar es la de Azuay y El Oro en donde la participación emigrante en la población total también disminuye, pasando de 5,7% a 3,9% y de 4,3% a 2,3%. A pesar de esta disminución en la incidencia migratoria, las provincias del Sur –Azuay y Cañar–, siguen siendo los territorios con mayores porcentajes de salida en relación a su población total, aunque en menor número que en 2001. (INEC, Fasículo Nacional, 2010)

Inmigración

Gráfico 24: Población ecuatoriana y población extranjera residente en el país, Censo 2001 y Censo 2010.

POBLACIÓN	2001		2010	
	NÚMERO	DISTRIBUCIÓN	NÚMERO	DISTRIBUCIÓN
Población ecuatoriana	12.052.478	99,1 %	14.301.651	98,8 %
Población extranjera	104.130	0,9 %	181.848	1,2 %
TOTAL	12.156.608	100 %	14.483.499	100 %

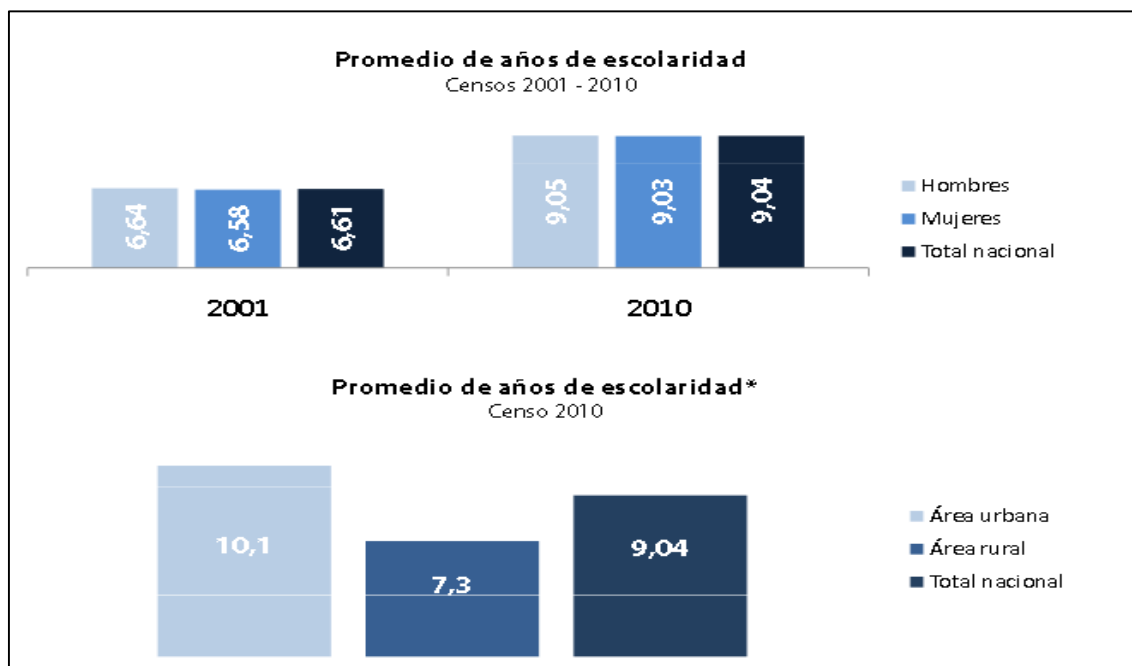
Fuente: (INEC, 2010)

En los últimos diez años la inmigración crece de manera importante en el país.

Como veremos las cifras no son muy altas, comparadas con otros países de América Latina, y el peso de los residentes extranjeros sobre la población total es bajo. Este pasó de 0,9% en 2001 a 1,2% en 2010. Sin embargo, debido a la escasa tradición inmigratoria que ha tenido el país, la llegada de alrededor de 200.000 personas en esta década ha marcado un cambio tanto en los imaginarios y percepciones de la sociedad como en el Estado (INEC, 2010).

Nivel Educativo

Gráfico 25: Tasa de escolaridad



Fuente: (INEC, 2010)

En el periodo 2001-2010 el grado de escolaridad de la población de 24 años y más, de acuerdo al sexo crece en más de 3 grados promedio, las diferencias entre hombres y mujeres no son significativas.

En el Ecuador, en el año 2010 el mayor grado de escolaridad lo tiene la población que reside en el área urbana con 10,9 grados. La población del área rural alcanza los 7,2 grados de escolaridad. En el periodo intercensal el grado de escolaridad de la población crece en mayor proporción en el área urbana que el área rural. (INEC, Fasículo Nacional, 2010)

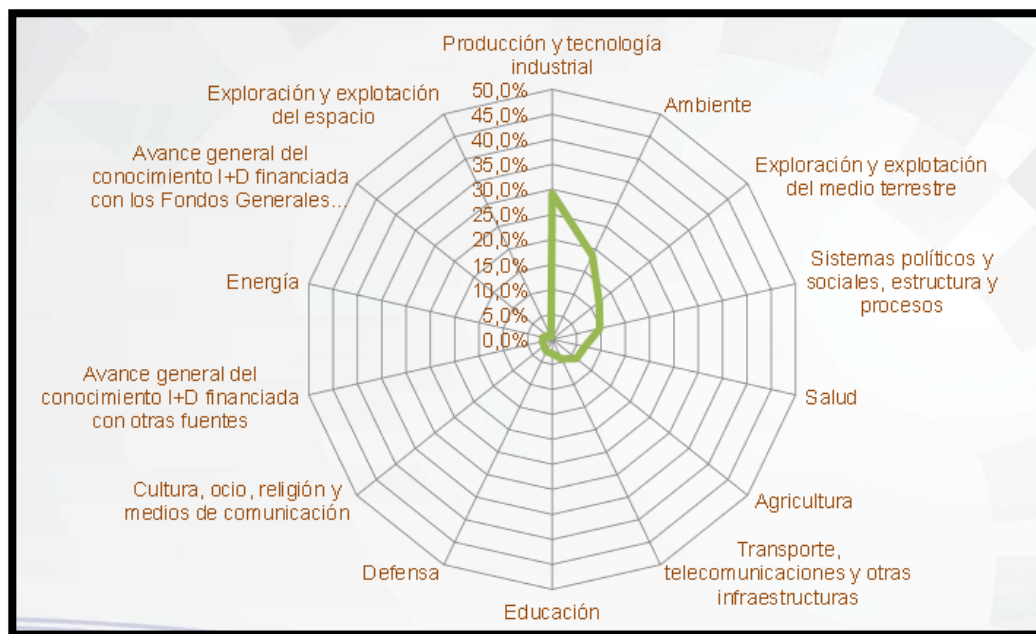
Este indicador muestra que el nivel educativo va aumentando ya que la población siente la necesidad de capacitarse obteniendo un mejor puesto de trabajo, lo que perjudicaría a la empresa ya que esta trabaja muchas veces con personal de nivel educativo bajo que no ha tenido la posibilidad de continuar sus estudios, lo que representaría menos demanda de personal joven.

4.1.1.3 Ambiente tecnológico

Analiza el nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado

- Indicadores de ciencia y tecnología

Gráfico 26: Gasto en I+D de ciencia y tecnología por objetivo socioeconómico año 2011.

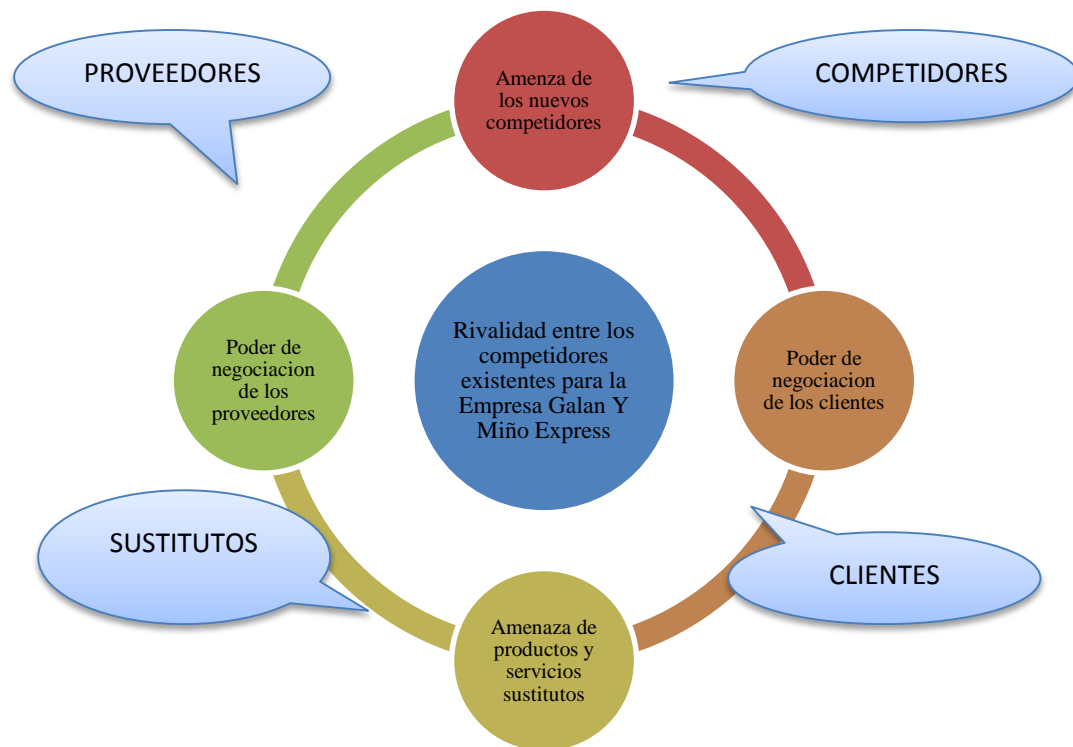


Fuente: (INEC, 2010)

Este indicador guía a la Empresa para la adquisición de equipos tecnológicos que contribuyen al mejoramiento del servicio prestado optimizando recursos y tiempo. Además mediante este se analiza el costo en el que ha incurrido cada sector del país en este tipo de bienes.

4.1.2 Ambiente organizacional

Es un modelo estratégico el cual permite determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado o segmento al cual se enfoca.



En el gráfico anteriormente expuesto se determinan las cinco fuerzas de Porter las cuales se apoyan en la idea de que la capacidad de la Empresa Galan y Miño Express, depende no solamente de la competencia directa sino, también del papel ejercido por las fuerzas rivales como: los competidores potencial, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa para la empresa de limpieza; mientras que las otras dos, son una amenaza indirecta debido a su poder de negociación.

4.1.2.1 Identificación de las empresas competidoras

Los directivos de la Empresa Galán y Miño son conscientes de que se enfrentan a un sector que ha ido desarrollándose en el transcurso de los años, por lo que la competencia es bastante alta, al estar el sector muy atomizado. Se ha podido clasificar a sus competidores en cinco tipos principales:

- Profesionales independientes, que realizan servicios de limpieza por cuenta propia. Este tipo de competidores son los de mayor número.
- Franquicias, cada vez son más el número de franquicias nacionales y extranjeras que operan en la Provincia.
- Competidores de similar tamaño y oferta de servicios
- Empresas de limpieza de mayor tamaño. Las han analizado no tanto desde el punto de vista de competidor sino como posible cliente, ya que este tipo de empresas suelen recurrir a la subcontratación.
- Empresas de servicios globales. Existen cada vez más empresas que integran en su cartera de servicios no sólo la limpieza sino también arreglos, reparaciones, lavanderías, etc.

A la hora de competir han apostado por la calidad del servicio que se ofrece al cliente y el cumplimiento de los horarios y fechas estipuladas. Consideran que tener una buena reputación es el mejor valor diferencial con la competencia

4.1.2.2 Diferencias respecto a los productos y/o servicios de la competencia

Las diferencias de la Empresa Galán y Miño Express frente a los servicios de limpieza de la competencia son los siguientes:

- **Conseguir un nivel de calidad óptimo, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio**

.Para ello será necesario:

- Averiguar las expectativas que cada usuario tiene de nuestro servicio.

- Utilización de productos de limpieza de calidad que cuide el cuidado del medio ambiente
 - Obtener personal altamente capacitado en servicios de limpieza y mantenimiento.
 - Mantener la puntualidad en el trabajo, el cumplimiento de los plazos pactados, el cuidado con los objetos del entorno.
- **Ofrecer un amplio abanico de servicios, todos enfocados a la actividad principal (limpieza) o especializarse:**

En un primer momento el objetivo será alcanzar una cifra de negocio que permita la supervivencia. De esta forma la estrategia consiste en prestar una amplia gama de servicios con la finalidad de acelerar la captación de clientes.

En un segundo momento y en función de que el negocio vaya madurando se tenderá a la especialización, como puede ser la limpieza de conductos de aire, tratamiento de residuos en la industria etc.

Por otra parte, la especialización también podrá ir en función del tipo de clientes al que se dirigen. En un futuro en que la empresa se haya consolidado, se puede plantear la ampliación del negocio hacia objetivos más ambiciosos.

- **Saber adaptarse al cambio tecnológico**

Una de las oportunidades que ofrece el sector y que permite ser más eficientes es el de incorporar las nuevas tecnologías a los servicios prestados. Sin embargo, trae el inconveniente de un mayor desembolso económico.

4.1.2.3 Productos sustitutivos

En este apartado La Empresa Galán Y Miño es conscientes que su principal problema es la competencia desleal y/o economía sumergida: existe todavía un elevado número de particulares que realizan actividades de limpieza como complemento a sus economías familiares, a tarifas más reducidas que las que pueda ofrecer una empresa de limpieza.

Muchas empresas optan por realizar los servicios de limpieza ellas mismas, perdiendo tiempo y recursos que podrían destinar a otras actividades de carácter más estratégico para la empresa. Por esta razón la empresa orientará un importante esfuerzo comercial en dar a conocer a sus clientes el ahorro que supone para ellos la externalización de este tipo de servicios.

4.1.3 Organización

La importancia de analizar los factores internos y externos que afectan a la empresa de servicio de limpieza, es extremadamente útil ya que dará una idea de los puntos fuertes para lograr fomentar y de los puntos débiles para cubrir y enmendar.

Para lo cual se analizar mediante el FODA:

4.1.3.1 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Beneficios a los empleados establecidos por la ley.	Inexistencia de estrategias publicitarias.
Es un servicio a domicilio en horarios accesibles	Falta de supervisión y control al personal.
Servicio de excelente calidad	Inexistencia de un sistema organizativo
Recurso humano calificado	Falta de sistemas de comunicación interna.
Precios competitivos para el cliente.	Inexistencia de programas de capacitación para el personal.
Puntualidad al momento de realizar el servicio.	

FACTORES EXTERNOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dependencia de la coyuntura económica	Alianzas estratégicas
Intrusismo en el sector	Demanda de nuevos servicios de limpieza
Situación política actual	Demanda no estacional
Aumento de empresas multinacionales	La excelente relación con clientes actuales, capta clientes futuros.
	Mercado en crecimiento

Elaborado por: La autora

Fuente: Fuentes de información

4.1.3.1.1 Perfil estratégico interno

Tabla 11: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Inexistencia de estrategias publicitarias.	•				
D2	Falta de supervisión y control al personal.		•			
D3	Inexistencia de un sistema organizativo	•				
D4	Falta de sistemas de comunicación interna.	•				
D5	Inexistencia de programas de capacitación para el personal.		•			
F1	Beneficios a los empleados establecidos por la ley.				•	
F2	Servicio en horarios accesibles					•
F3	Servicio de excelente calidad					•
F4	Recurso humano calificado					•
F5	Precios competitivos para el cliente.					•
F6	Puntualidad al momento de realizar el servicio.				•	
TOTAL		3	2	0	2	4
PORCENTAJE		27,27%	18,19%		18,18%	36,36%

Elaborado por: La autora

Fuente: Perfil estratégico interno

4.1.3.1.2 Perfil estratégico externo

Tabla 12.-Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMA	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	L Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Dependencia de la coyuntura económica	•				
A2	Intrusismo en el sector	•				
A3	Situación política actual	•				
A4	Aumento de empresas multinacionales		•			
O1	Alianzas estratégicas					•
O2	Demanda de nuevos servicios de limpieza				•	
O3	Demanda no estacional					•
O4	La excelente relación con clientes actuales, capta clientes futuros.					•
O5	Mercado en crecimiento.					•
TOTAL		3	1		1	4
PORCENTAJE		33,33%	11,11%		11,11%	44,45%

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz FODA

4.1.3.1.3 Matriz de medios internos

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 13:.-Matriz de medios internos

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Beneficios a los empleados establecidos por la ley.	0,09	4	0,36
F2	Es un servicio a domicilio en horarios accesibles	0,09	5	0,45
F3	Servicio de excelente calidad	0,09	5	0,45
F4	Recurso humano calificado	0,09	5	0,45
F5	Precios competitivos para el cliente.	0,09	5	0,45
F6	Puntualidad al momento de realizar el servicio.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES				
D1	Inexistencia de estrategias publicitarias.	0,09	1	0,09
D2	Falta de supervisión y control al personal.	0,09	2	0,18
D3	Inexistencia de un sistema organizativo	0,09	1	0,09
D4	Falta de sistemas de comunicación interna	0,09	1	0,09
D5	Inexistencia de programas de capacitación para el personal.	0,09	2	0,18
	TOTAL	1	36	3,15

Elaborado por: La autora

Fuente: Perfil estratégico externo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:

El resultado de 3,15 indica que la Empresa tiene más debilidades que fortalezas, lo que dificulta ser competitiva dentro del mercado y permanecer en el, se debe considerar las fortalezas existentes para utilizarlas en beneficio de la Empresa.

4.1.3.1.4 Matriz de medios externos

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla 14.Matriz de medios externos

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Alianzas estratégicas	0,11	5	0,55
O2	Demanda de nuevos servicios de limpieza	0,11	4	0,44
O3	Demanda no estacional	0,11	5	0,55
O4	La excelente relación con clientes actuales, capta clientes futuros.	0,11	5	0,55
O5	Mercado en crecimiento	0,11	5	0,55
AMENAZAS				
A1	Dependencia de la coyuntura económica	0,11	1	0,11
A2	Intrusismo en el sector	0,11	1	0,11
A3	Situación política actual	0,11	1	0,11
A4	Aumento de empresas multinacionales	0,12	2	0,12
	TOTAL	1	29	3,09

Elaborado por: Los autores

Fuente: Matriz FODA

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES

Como resultado del análisis se obtuvo 3,09 lo cual indica que la empresa tiene más amenazas que oportunidades, se debería tomar en cuenta los riesgos causados por factores externos que imposibilitarían a la entidad a permanecer en el mercado y a posesionarse con su identidad corporativa.

4.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de la EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRES, esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeña.

Tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir, se comprometan con su labor u objetivo, lo cual conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes; adicionalmente, como antes mencionado la componen un sin número de valores y cualidades las cuales son los factores más relevantes, como lo son el respeto, la honestidad, la solidaridad, el trabajo en equipo, la comprensión, la tolerancia, la unión, la exigencia, entre otros.

En el afán por definir el alcance de las actividades en términos de servicio y mercado, se ha pensado y ha discutido el concepto de la organización, y se ha acordado que la razón de ser de la empresa, debe formularse en una declaración de conceptos y actitudes que giren en torno a definiciones técnicas específicas.

Se reconoce que dicha declaración debe dirigir la razón fundamental de la compañía y establecer el rol que esta desempeña en su entorno, indicando con claridad el alcance y dirección de las actividades y debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas de los diferentes niveles de la organización.

Esa declaración corresponde a la Misión de la empresa, y se la define como el principio empresarial.

4.2.1 Misión

La misión de una organización se define como un proceso o finalidad de ofrecer productos o servicios a la sociedad para satisfacer una necesidad; en otras palabras la misión es la razón esencial de ser y existir de la empresa y su papel en la sociedad.

La misión de la empresa es:

La Empresa Galan y Miño Express Cía., Ltda., ofrece un sistema de trabajo integrado de confianza en servicios de limpieza y mantenimiento a empresas públicas y privadas que satisfaga las necesidades de cada uno de nuestros clientes, manteniendo ambientes confortables y seguros mediante el saneamiento y aseo de sus instalaciones de un modo profesional y humano.

4.2.2 Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de una empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Que queremos que sea la organizaciones los próximos años?

Galan y Miño Express Cía., Ltda. Pretende ser una empresa líder en servicios de limpieza para empresas públicas y privadas, adaptable a las exigencias del mercado; que provea confianza, seguridad y satisfacción a través de calidad en el servicio.

4.2.3 Objetivos institucionales

4.2.3.1 Objetivo general

Prestar servicios de limpieza a empresas públicas y privadas con la calidad y profesionalismo que caracteriza a la Empresa Galan y Miño Express Cia, Ltda, bajo las más importantes normas de higiene y salud, brindando alternativas de servicio de limpieza a nuestros clientes los cuales satisfagan sus necesidades y requerimientos.

4.2.3.2 Objetivos Específicos

- Alcanzar altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra empresa a través de la prestación de servicios con calidad.
- Cambiar la percepción que las personas tienen acerca del servicio de limpieza
- Disminuir el impacto ambiental y colaborar con la conservación del planeta mediante la clasificación de desechos.

4.2.4 Principios y valores

4.2.4.1 Principios

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma

La EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA, LTDA aplica los siguientes principios:



Elaborado por: La autora

- Importancia máxima al cliente

Las actividades de la empresa se orientan hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciéndoles servicios de alta calidad.

- Respeto a la naturaleza

Para la prestación del servicio de limpieza la empresa utilizará materiales biodegradables.

- Comunicación

Es importante el empleado como persona a quien se respeta su dignidad, estimula su iniciativa, creatividad y se reconoce los méritos y aportes.

La empresa poseerá líneas de comunicación para que los diferentes departamentos de la organización colaboraren entre sí.

- Trabajo de equipo

Todos quienes forman parte de la empresa Galán y Miño Express Cia Ltda, deben participar en la solución de problemas cooperando en el logro de la óptima prestación de servicios de limpieza.

- Calidad

Obtener servicios de alta calidad serpa un paso a la permanencia y el constante crecimiento de la empresa, de esta manera se mantendrá el liderazgo y exitosa competitividad en el mercado de limpieza para hogares.

4.2.4.2 Valores

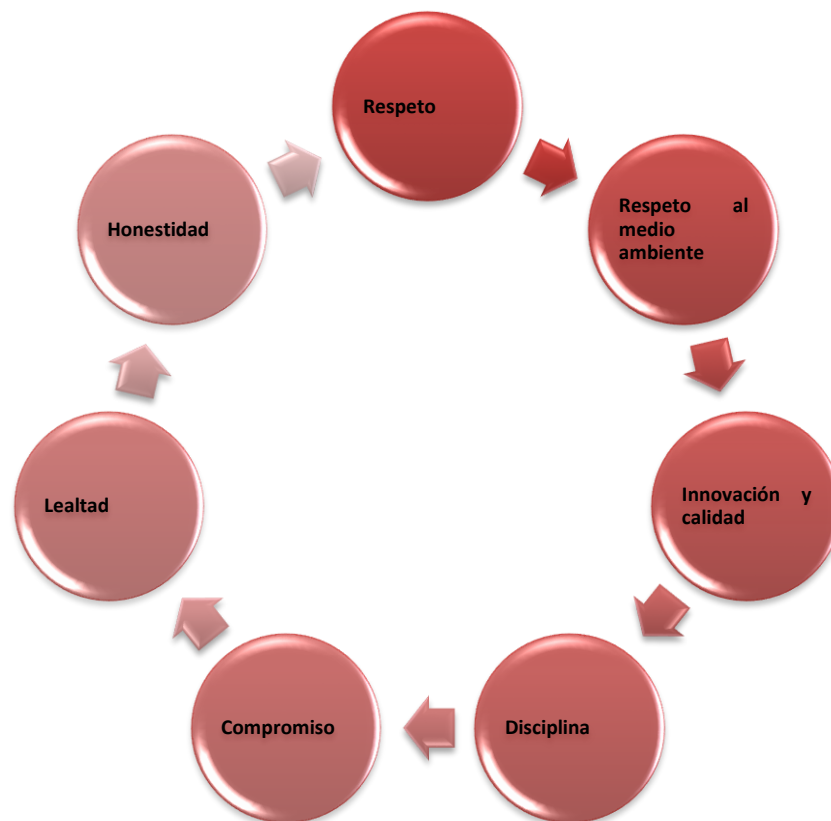
La definición de la identidad como organización, está respaldada en primer lugar por los principios éticos y morales de quienes conforman la dirección de la empresa, planteando

que las prácticas de compromiso y lealtad, permiten consolidar una imagen de altos valores, constituyéndose en una de las principales ventajas en el mundo de los negocios.

Se han definido políticas y normas en un código de ética, como soporte para la toma de las decisiones, y que se han establecido como tradición del comportamiento organizacional.

Por esto, las actividades cotidianas, el comportamiento ético y el compromiso y lealtad enmarcados en principios de justicia y preocupación por los demás, le permiten a la organización sintetizar los argumentos en lo siguiente:

Gráfico 27: Valores Institucionales



Elaborado por: La autora

- **El Respeto**

Todas las personas merecen respeto; en la empresa se atenderá con cortesía a las necesidades y sugerencias de los clientes.

- **Respeto al medio ambiente**

Actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza.

- **Innovación y calidad**

Se organizarán actividades que satisfagan las expectativas de los clientes a través de ideas nuevas, innovadoras y diferenciadoras.

- **Disciplina**

Los integrantes de la empresa deben respetar las reglas establecidas

- **Honestidad**

Cada una de las actividades diarias serán realizadas con transparencia, honradez e integridad en beneficio de los clientes; este valor es primordial ya que la empresa necesitará personal con ese tipo de valor debido a que el servicio que se prestará será en el interior de las empresas.

- **Compromiso**

El compromiso es importante porque los clientes se merecen una atención rápida, amable y personalizada, de tal manera que todos sus requerimientos serán atendidos de manera oportuna

- **Lealtad**

Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la imagen de la empresa.

4.2.5 Políticas

Todos los trabajadores deben cumplir con su horario de trabajo establecido, el cual debe ser cumplido a cabalidad.

Todos los trabajadores deben portar el uniforme completo; de manera correcta y pulcra lo uniformes que se les ha dispuesto para los diferentes días laborables (personal internos de la empresa)

Todos los trabajadores recibirán cursos de capacitación de acuerdo a las funciones que realizan en la empresa.

Todos los trabajadores tendrán una hora para salir a almorzar, en turnos, evitando que el puesto de trabajo quede ausente.

Conservar un ambiente adecuado con los clientes creando un contexto de mutua confianza.

Efectuar la ejecución del servicio de manera eficaz y eficiente, es decir ser rápidos pero precisos.

Fomentar el uso racional de los recursos, evitando el desperdicio de los productos que se utilicen para la realización del servicio de limpieza.

Usar adecuadamente los equipos de limpieza.

Realizar un mantenimiento continuo de los equipos que se utilizan para el servicio.

Cumplir con las funciones delegadas para miembros que conformen la empresa y propiciar un ambiente adecuado.

Colaborar con la conservación del medio ambiente y protegerlo; por lo cual se establecerán medidas de prevención como la correcta utilización de materiales; por medio de la concientización del recurso humano y de los clientes.

4.3 ESTRUCTURA PIRAMIDAL

La Empresa Galán y Miño Express requiere de personas que la dirijan. En las empresas tradicionales es muy fácil identificar quienes son los directivos, ya que su estructura se caracteriza por tener dos tipos de personal: Directivo, mandos medios y operativos. Bajo este esquema el personal directivo son los miembros de la organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo que realizan los empleados, mientras que el personal operativo es aquel que realiza directamente un trabajo o tarea en específico y no tiene subordinados.

- **Directivos de alto nivel:** son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la Empresa.
- **Directivos de nivel medio:** son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.
- **Directivos de primera Línea:** son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.
- **Empleados no directivo:** Son todos aquellos empleados que ejecutan el servicio de limpieza.

Gráfico 28: Estructura de forma piramidal



Elaborado por: La autora

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre las autoridades y empleados.

La estructura organización permite establecer los papeles que desarrollará el persona de la empresa Galan y Miño Express Cia Ltda, para trabajar juntos en forma óptima y así cumplir con las metas fijadas.

Para representar la cultura organización de la empresa Galán y Miño Express se lo determinará a través de:

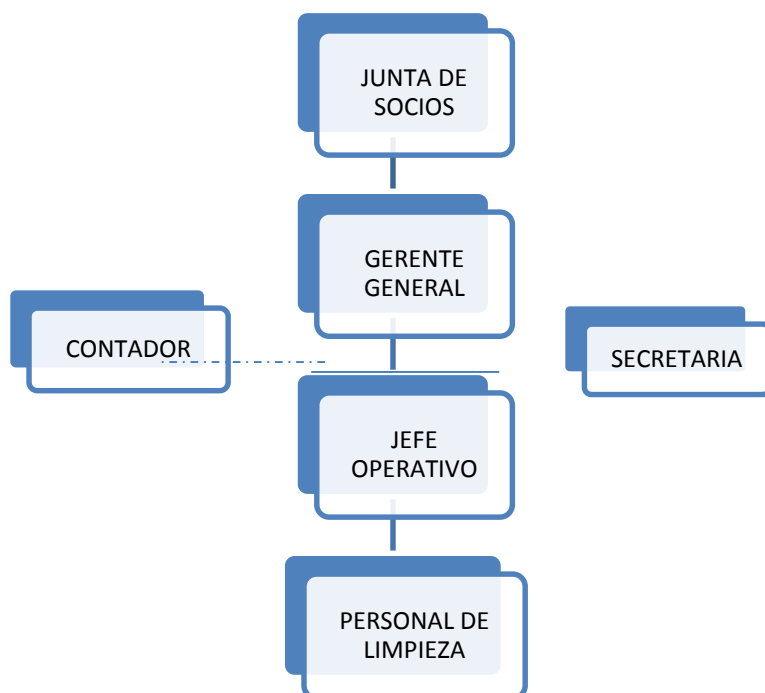
- Organigrama estructural
- Organigrama funcional

4.4.1 Organigrama estructural/ vertical

En el organigrama estructural representa gráficamente a todos los puestos jerárquicos de la organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

El organigrama estructural de la empresa está conformado de la siguiente manera:

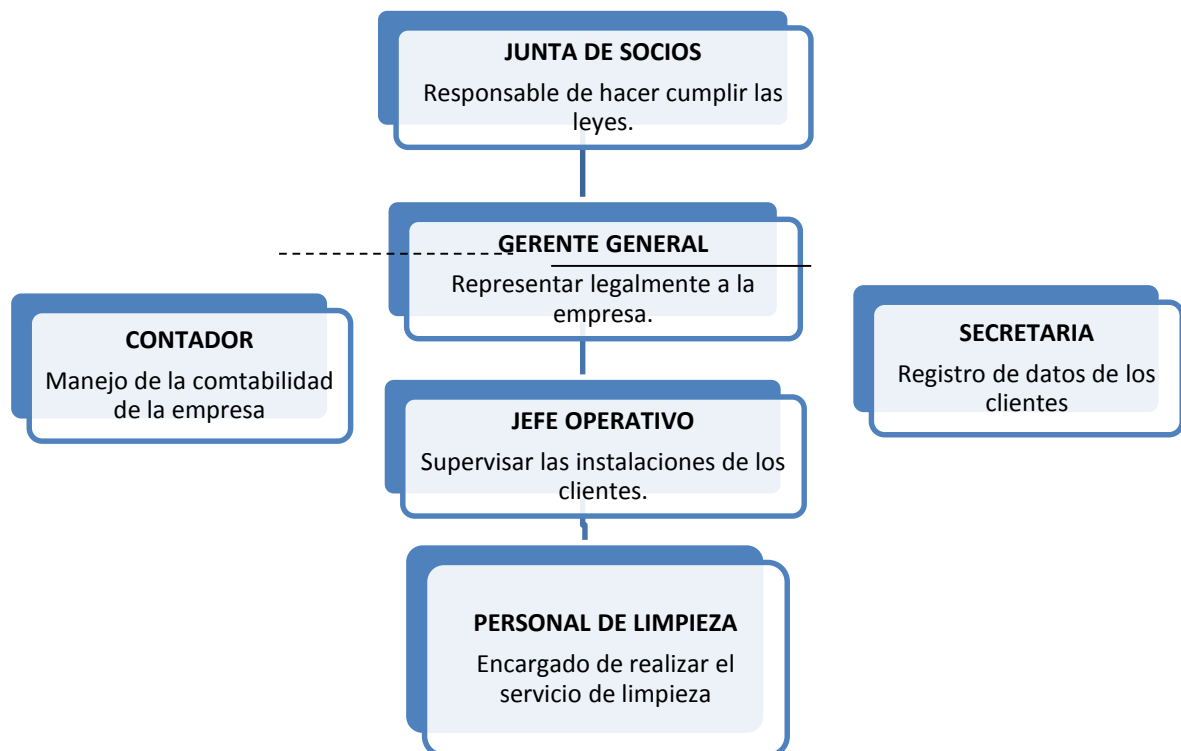
Gráfico 29: Organigrama estructural



4.4.2 Organigrama funcional/ vertical

Mediante el organigrama funcional permite reunir en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se denominan funciones. Indica las unidades y sus relaciones; y, se detallan las principales funciones de los diferentes departamentos.

Gráfico 30: Organigrama funcional



4.4.3 Manual de funciones

El manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloban el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa .Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

El propósito fundamental de diseñar el manual de funciones es el de instruir a los miembros que la componen, sobre los distintos cargos de la empresa Galán y Miño Express CIA LTDA. De esta manera se procurará disminuir el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicidad o superposición de funciones.

A continuación se describirá el manual donde se describen las funciones estructurándose conforme al organigrama presentado anteriormente. El contenido del manual está conformado por cargos y funciones.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: JUNTA DE SOCIOS
MISIÓN DEL CARGO: Tomar Decisiones de mayor importancia para la empresa, estas decisiones se realizan en consenso, dando paso a la opinión de todos los socios y llegando al acuerdo más conveniente para la empresa.
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none">• La junta General de Socios es responsable de cumplir y hacer cumplir la ley.• Convocar a las reuniones periódicas ordinarias y extraordinarias• Presentar junto con los balances de cierre del ejercicio informes acerca de la situación económica, financiera y de las operaciones de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO: GERENTE GENERAL

PERFIL

- Idioma: Español, nivel avanzado de Inglés
- Estudios superiores: Master- Universitarios y/o Técnicos.
- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

MISIÓN DEL CARGO:

Dirigir y orientar al directorio de la empresa en la toma de decisiones, planeación, políticas, estudios de presupuesto, aprobación de balances. Busca nuevos mercados y clientes a su vez mantiene la buena relación con los clientes actuales.

HABILIDADES

- Ser emprendedor.
- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología
- Liderazgo, con motivación para dirigir.
- Integridad moral y ética.
- Espíritu crítico.
- Con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Saber marcar prioridades.
- Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.
- Capaz de asumir responsabilidad.
- Alta capacidad en la administración de equipos.
- Gran capacidad para delegar.
- Sabe motivar al personal.
- Destaca por su perseverancia y constancia.

FUNCIONES

- Convocar y dirigir las reuniones de la junta de socios.
- Vigila que se lleve a cabo la toma de decisiones
- Definir y elaborar la planeación estratégica de la empresa
- Mantener relaciones personales y públicas entre agentes comerciales y clientes
- Facilitar el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable de colaboración y responsabilidad
- Encargado de la planificación, organización, dirección y control de cada área para el desarrollo de tareas que conducen a la obtención de las expectativas de los clientes externos, internos.
- Explicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica
- Supervisar todas las actividades desarrolladas en la organización
- Crear y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores
- Crear programas de publicidad y estrategias promocionales
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de la empresa en los aspectos financieros.
- Coordinar la elaboración de planes, programas y proyectos económicos para el funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.
- Determinar las necesidades financieras de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: JEFE OPERATIVO
<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma: Español, nivel avanzado de inglés. • Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas. • Estudios complementarios: Leyes Estatales, administración , jurídicos, computación • Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
<p>MISIÓN DEL CARGO:</p> <p>Se encarga de mantener un buen clima organización con los miembros de la empresa, maneja toda la información tanto del personal como del stock de insumos, controla la asistencia diaria del personal y revisa las instalaciones domiciliarias antes de ejecutar el servicio.</p>
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad. • Capacidad de trabajo bajo presión • Vocación de servicio para/con el cliente • Disponibilidad para trabajar en sistema de turnos. • Excelente relaciones laborales e interpersonales. • Capacidad de Liderazgo. • Habilidades sociales (empatía y afabilidad) • Actitud dinámica (dinamismo).
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con recepción de horarios y citas de servicio • Inspección del área de trabajo, presentar informa y realizar presupuesto. • Manejo directo con el nivel operativo • Motivar al personal operativo • Manejo de nómina, asistencia, horas extras del personal. • Responsable de manejo de Stock e Inventarios

- Capacitar continuamente en las nuevas tendencias de limpieza
- Capacitar continuamente el uso de nuevos equipos de limpieza
- Capacitación al personal con temas relacionados a las funciones que realizan en la empresa
- Supervisión general de actividades
- Coordinar los pedidos entre proveedores
- Controlar que todos los servicios contratados, sean atendidos.
- Resolver las quejas de los clientes
- Supervisar la ejecución de las labores propias del local
- Mantener actualizada la base de datos de clientes con información completa con frecuencia de compras, valor, etc.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO: CONTADOR

PERFIL PROFESIONAL:

- Idioma: Español, nivel avanzado de inglés.
- Títulos: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
- Estudios complementarios: Leyes Estatales, administración, jurídicos, computación.
- Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

MISIÓN DEL CARGO:

Preparar los estados financieros de la empresa, proveer a la gerencia y a instituciones que requieran la información contable, confiable de todas las transacciones que realiza la empresa.

HABILIDADES

- Planificación.
- Iniciativa.
- Visión de Conjunto (considerar los aspectos importantes de una situación).

- Responsabilidad.
- Capacidad para comunicarse.
- Capacidad para toma de decisiones.
- Honestidad)
- Independencia
- Facilidad para trabajar en equipo.

FUNCIONES

- Elaborar estados financieros mensuales y proveer dicha información para el control presupuestario
- Prepara y envía la información mensual y trimestral requerida sobre la situación financiera de la empresa a los organismos de control
- Preparar informes cada mes para el directorio
- Realizar las respectivas declaraciones
- Coordina la entrega de información y reportes para los auditores externos
- Coordina con otras áreas la elaboración del cliente de cada mes y cumplimiento del mismo
- Elaborar manuales contables internos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO: SECRETARIA

PERFIL PROFESIONAL:

- Idioma: Español, nivel avanzado de inglés.
- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
- Estudios complementarios: Leyes Estatales, administración, jurídicos, computación.
- Experiencia: que tenga 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.

MISION DEL CARGO:

Tiene relación directa con el cliente tanto personal como telefónico, se encarga de mantener una buena relación con los clientes, trabaja con otros departamentos.

HABILIDADES

- Personalidad equilibrada y proactiva.
- Autoestima positiva.

- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Habilidades comunicativas y escucha activa.
- Capacidad de crear, innovar e implementar.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.
- Espíritu de superación.
- Flexibilidad
- Sentido de humor.
- Resistencia física y nerviosa.

FUNCIONES

- Relación directa con el cliente diario
- Recibimiento cordial al cliente
- Encargado de pactar citas
- Registro de datos de los clientes actuales y potenciales; asignación de personal y materiales necesarios
- Registro de quejas y problemas reportados
- Informa y recepta las llamadas
- Gestionar y manejar la bodega
- Colaborar y ayudar a los Gerentes de la empresa
- Interactuar en las solicitudes de servicio de limpieza
- Encargado de procesar el instrumento de evaluación del servicio
- Dar a conocer al cliente; promociones, descuentos, nuevos productos, etc.
- Manejo del call center, atención y direccionamiento de las llamadas
- Manejo de mails y archivos físicos
- Manejo de dinero y cuadro de caja a diario
- Relación directa con el departamento operativo
- Responsable de entrega y recepción de insumos, materiales y equipos a los asistentes de limpieza y/ O TRABAJO
- Responder por la facturación.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO: PERSONAL DE LIMPIEZA

PERFIL

Educación: Secundaria

Otros requisitos de capacitación y habilidades: el empleado debe demostrar periódicamente la capacidad para establecer y mantener buenas relaciones laborales con los colegas y el personal de otros departamentos.

MISIÓN DEL CARGO:

Se encarga de mantener el prestigio de la empresa con una buena relación con el cliente y brindando la mejor atención al momento de brindar el servicio, maneja insumos y equipos, realiza informes emitidos al jefe operativo.

FUNCIONES

- Limpiar con aspiradora las habitaciones, oficinas, los pasillos y las áreas comunes con alfombra.
- Barrer y trapear los pisos de losa y linóleo.
- Se requiere que retire los tapices y encere los pisos, según la programación
- Quitar el polvo de las habitaciones, oficinas (muebles, marcos de las camas, alféizares de las ventanas, etc.).
- Vaciar y limpiar los botes de basura y los barriles.
- Limpiar los lavabos, los inodoros, las barras de sujeción, los pisos y las paredes.
- Limpiar los espejos y las ventanas
- Quitar el polvo periódicamente de los cielorrasos, las rejillas de ventilación, las luces y otras áreas altas
- Se requiere que mueva los muebles para asegurar la limpieza.
- Se requiere que voltee los colchones de las camas y que limpie los colchones y las camas de acuerdo a la programación establecida.
- Ser responsable de limpiar las oficinas administrativas.
- Se requiere que limpie las áreas del comedor después de las comidas y los eventos especiales.
- Se requiere que limpie las áreas comunes, las salas de descanso de los empleados, los baños para visitantes y los pasillos, incluidas las barandillas.
- Asegurar el cumplimiento personal y de los empleados respecto de todas las normas estatales acerca de los agentes patógenos de transmisión sanguínea, el control de

infecciones, el uso de materiales peligrosos y la protección contra incendios.

- Asegurar el cumplimiento personal y de los empleados respecto de los derechos de los residentes.

Recomendaciones para favorecer la integración de personas con discapacidad

Muchas personas con discapacidad pueden realizar tareas de limpieza. En líneas generales, el puesto es fácilmente adaptable a personas con limitación auditiva o sordera, del habla e intelectual. El puesto también puede ser adaptado a personas con discapacidad física ligera, problemas cardiovasculares y desmayos y limitación visual ligera. Las tareas, en principio, no parecen apropiadas para personas con limitaciones físicas graves o ceguera.

Para personas con limitación en cuello/tronco y/o en los miembros superiores, algunas recomendaciones a considerar son:

- Medidas organizativas que reduzcan los niveles generales de carga física, como: organizar las herramientas y elementos de trabajo, adaptar la duración de la actividad laboral, evitar las tareas más duras (por ejemplo, en zonas muy altas o muy bajas), etc.
- Proporcionar carros de limpieza adecuados (ligeros, fáciles de desplazar, con acceso fácil a las herramientas, con un agarre adecuado, etc.).
- Proporcionar herramientas de limpieza que faciliten los alcances y mejoren las posturas de trabajo (con alargadores, orientables, flexibles, pinzas para recoger los objetos del suelo, etc.).
- Proporcionar escaleras adecuadas para facilitar el alcance a los elementos más altos.
- Sistemas de escurrido automático de mopas/fregonas. Existen en el mercado productos para escurrir la fregona convencional y/o para sustituir a la prensa de palanca con la que se escurre la mopa. Funcionan de manera eléctrica (con una batería sin cables y que solo hay que poner a recargar de vez en cuando). Estos sistemas eliminan la necesidad de realizar fuerza o precisión de ningún tipo a la hora de escurrir la fregona o la mopa.
- Productos de apoyo para facilitar el agarre de escobas, fregonas, bayetas, etc.
- Pinzas para recoger los objetos del suelo.

En el caso de personas con limitaciones de movilidad, algunas adaptaciones posibles

son las siguientes:

- Organización del trabajo: proporcionar zonas reducidas para evitar desplazamientos continuados, pausas frecuentes, reparto de tareas, formación, etc.
- Carros de limpieza pequeños, ligeros y fáciles de maniobrar.
- Herramientas motorizadas para limpieza de suelos.
- Fregonas, escobas y otras herramientas similares con mangos amplios y flexibles.

Para personas con limitación visual leve, puede ser factible adaptar el puesto mediante alguna de las siguientes recomendaciones:

- Estandarizar las tareas de limpieza o asignar al trabajador la limpieza de elementos que han de hacerse de forma periódica (es decir, que no dependan del criterio del propio trabajador).
- Ayudas ópticas personales.
- Incrementar los niveles y la calidad de la iluminación.
- Proporcionar iluminación de apoyo para ciertas zonas si es necesario.

En el caso de personas con limitación intelectual, la adaptación del puesto de trabajo puede requerir la implementación de alguna de las siguientes medidas:

- Adaptar las instrucciones y la descripción de cómo realizar las tareas en función de la capacidad de los trabajadores.
- Realizar formación específica sobre los riesgos de seguridad e higiene en el puesto de trabajo. Enseñar a los trabajadores técnicas de trabajo que les permitan ser más eficientes y realizar el trabajo sin riesgos.
- Dedicar tiempo a supervisar, reforzar y realimentar la ejecución del trabajo.
- Disponer de un cuarto de limpieza ordenado y con el material de cada trabajador separado por símbolos o códigos de colores para que puedan identificarlo con facilidad. Diferenciar el material también en función del momento en el que vaya a ser usado. Lo mismo para el carro de limpieza.
- Proporcionar herramientas ergonómicas y fáciles de usar.

CONCLUSIONES

- ✓ La falta de supervisión al personal, y sistemas de comunicación interna, provocan el desconocimiento de los organigramas por parte del personal.
- ✓ La inexistencia de la motivación de la Empresa Galan y Miño debido a que la estructura organizacional no permite obtener una adecuada gestión en el proceso administrativo.
- ✓ No existe un personal con conocimientos administrativos y organizativos que brinden el asesoramiento técnico para la elaboración de un sistema organizacional que sirva de guía para todos los empleados de la empresa para lograr que la organización sea viable y exitosa frente a la competencia.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda contribuir con una estructura organizacional, puestos de trabajos flexibles con cargas balanceadas y canales de comunicación eficientes, con el fin de lograr la obtención de los objetivos predeterminados de la empresa alcanzando productividad y competitividad.
- ✓ Debería establecer una estructura organizacional para obtener una adecuada gestión en el proceso administrativo, logrando un ordenamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ Es necesario que los procesos de reclutamiento del personal sean los más adecuados para que el personal que ingrese a laborar cumpla con los requisitos establecidos designados para cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Achilles F. (2009). Desarrollo Organizacional, enfoque integral. México: Limusa.
- Arranque W, & Bueno M. (2010). *Práctica de la Gerencia Financiera en la Empresa Ecuatoriana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. México:Cefs.
- Bernal C. (2006). Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson. Educacion.
- Cordón, E., & Fuentes, M. (2014). Fundamentos de dirección y administracion de empresas. Madrid: Pirámide.
- Hellriegel D, & Slocum J. (2011). Comportamiento organizacional. Madrid: Thomson.
- Hernandez M. (2014). Aministración de Empresas: México.
- Hitt, M. (2006). Administración. México: Pearson.Educación.
- La Valle, G. (2014). Operaciones administrativas compra y venta. Madrid: Editex.
- Castellanos J, & Castellanos C. (2013). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
- Echavarría M. (2014). Las 10 razones principales por las que es importante la administracion de proyectos.Madrid: *Escuela de organizacion industrial*.
- Ecuador, Secretaria Nacional de la República el. (2015). *Gestión de procesos de las entidades de administración pública central*. Quito: Secretaria Nacional de la República.
- Fernandez J. (2006). Sistemas organizacionales. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Galán J. (2010). *Diseño Organizacional*. Madrid.
- Giner F, & Gil M. (2014). La organización de empresas. Madrid: Esic.
- Hernandez C. (2007). Análisis administrativo técnicas y métodos. Costa Rica: Euned.

- Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos. (2010). *Fascículo Nacional*. Quito: INEC.
- Lago F. (2012). *Técnicas de organización*. Madrid: Narcea .
- López,D.(2010). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la Distribuidora Gutiérrez López*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Mintzberg, H. (2000). *la dirección*. Madrid: Días de Santos .
- Pulgar L, & Rios F. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizaciona de la empresa*. Lima: Univeresidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Robbins S. (2005). *Aministración*. México: Pearson.Educación.
- Rodriguez, D., & Valdeoriola, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Uoc.
- Sanchez O. (2013). *Organización empresarial y recursos humanos*. Madrid: Peraninfo.
- Schlemenson, A. (2014). *Sistema organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la Empresa Compuauto*. Cuenca Universidad..
- Terry G, & Sthephen R. (1994). *Principios de administración*. México: Continental .
- Vega I, & Pérez E. (2010). *Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la Empresa Comercial Quarios Cia. Ltda*. San Miguel: Universidad Andina Simón Bolivar.

WEB GRAFÍA

- Andes. (25 de 03 de 2015). *http://www.andes.info.ec*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/secretaria-administracion-publica-ecuador-espera-unificar-servicios-sector-publico-este-ano>
- BCE. (2010). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Carrillo C. (2015). *http://microempresachimborazo.blogspot.com.es/*. Obtenido de <http://microempresachimborazo.blogspot.com.es/>
- Cihuatlán J. (17 de Febrero de 2013). *http://ismaelbadillomoreno.blogspot.com.es/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html*. Obtenido de <http://ismaelbadillomoreno.blogspot.com.es/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kapell, A. (2012). *Metodologia de la investigacion científica en el campo económico y empresarial*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/arielkapell1966/metodologa-de-la-investigacin-cientfica-en-el-campo-administrativo>
- Llanes J. (2012). *Nueva tendencia en la organizacion de las empresas y en las relaciones laborales en un escenario de economía globalizada*. Obtenido de <http://www.socialismo-chileno.org/avance/nuevas-tendencias-en-la-organizaci-n-de-las-empresas-y-en-las-relaciones-laborales-en-un-escenario-d.html>
- Proyectogrado. (2011). *www.proyectogrado.wordpress.com*. Obtenido de <https://proyectogrado.wordpress.com/2011/03/11/metodos-deductivo-e-inductivo/>
- Seminario, G;. (2013). *http://www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/concepto-sistemas.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO

1. ¿Impulsa y apoya las actividades de mejora dentro de la organización con clientes, proveedores y otras entidades externas?
 - Siempre
 - En Ocasiones
 - Nunca
2. ¿Considera importante la competencia profesional de sus empleados, relacionadas al conocimiento y habilidades con que realizan cada función?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
3. ¿Tiene cuidado al definir las funciones de sus empleados y de procurar la rotación de las tareas de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles?
 - Siempre
 - Frecuentemente
 - Nunca
4. ¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?
 - Sí
 - No

¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la realización de las funciones laborales y a la aplicación de los controles pertinentes?

Si

No

5. ¿Se realiza capacitaciones evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

Si

No

6. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando de una manera real en las actividades de mejora?

Siempre

En Ocasiones

Nunca

7. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo, se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

Si

No

8. ¿Cuenta la Empresa con reglamentos y políticas internas que son cumplidas detalladamente?

Si

No

9. Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, entre otras?

Si

No