



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TÍTULO

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO TÉCNICO ARCE**

Autora: Quinto Minda Sonia Pilar

Tutor: Ing. Espinoza Solís Eduardo Javier MAE.

Milagro, Enero 2017

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO TÉCNICO ARCE presentado por la estudiante Quinto Minda Sonia Pilar, para optar al título de INGENIERA COMERCIAL.

Milagro, a los 10 días del mes de Noviembre del 2016


Espinoza Solis Eduardo Javier
0922663638

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 12 días del mes de Diciembre de 2016



Quinto Minda Sonia Pilar

0941328098

DEDICATORIA

A Dios porque fue quien me dio la sabiduría para desarrollar este trabajo y me dio la guía, el entendimiento, la sed de conocimiento y la salud para no desmallar en mi objetivo.

A mi Madre Virginia Minda Arce quien me brindó su apoyo emocional, moral y económico para lograr finalizar este trabajo. Su fuerza sirvió de ejemplo para dedicarme día con día a esta labor y convertirme en una profesional que sin duda alguna es la mejor herencia que pudo dejarme en vida.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero
PHD. Fabricio Guevara Viejo, MAE.
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Diseño de una estructura organizacional para la administración del Servicio Técnico Arce** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 12 de Diciembre del 2016



Quinto Minda Sonia Pilar
0941328098

ÍNDICE DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.....	I
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	I
DEDICATORIA	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	2
1. El Problema.....	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Delimitación	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
CAPITULO II	5
2. Marco Teórico y Metodológico	5
2.1 Marco Teórico y Referencial.....	5
2.2 Marco Metodológico	12
2.3 Población y Muestra	12
2.4 Métodos y Técnicas	12
2.5 Resultados.....	13
CAPITULO III	20
3. Propuesta.....	20
3.1 Descripción de la Propuesta	20
3.1.1 Desarrollo de la Propuesta	20
3.2 Conclusiones.....	30
3.3 Recomendaciones.....	31
Bibliografía	32
APÉNDICES.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Estudio de tiempo y movimiento..... 21

Tabla 2

Distribución de horas de trabajo..... 22

Tabla 3

Descripción de cargos situación actual 24

Tabla 4

Descripción de cargos propuesto 27

Tabla 5

Ingresos económicos del negocio 28

Tabla 6

Distribución de sueldos 29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Estructura Organizacional Situación Actual 23

Figura 2

Estructura Organizacional Situación Propuesta 26

RESUMEN

El presente caso práctico tiene como finalidad diseñar una estructura organizacional en el Servicio Técnico Arce con el fin de mejorar el proceso administrativo y operativo del negocio, mediante entrevistas realizadas al personal y por medio de la observación pudimos evidenciar deficiencia en la comunicación, desorden en la organización y en la asignación de tareas, un desconocimiento absoluto de sistemas de organización.

En el diagnóstico de la situación actual del negocio nos pudimos percatar de que existe un desorden administrativo, dualidad de mando, sobrecargo de tareas, funciones y actividades no definidas en si un completo desastre organizacional. El lado positivo de esta situación es que existió predisposición y compromiso pro parte del Gerente Propietario y los trabajadores para mejorar la situación y asegurar el éxito del negocio.

La propuesta planteada es crear un organigrama funcional que permita la división del trabajo en unidades más pequeñas induciendo al personal a la especialización con la finalidad de establecer tareas específicas en cada cargo y establecer niveles jerárquicos con sus respectivas líneas de autoridad. De esta manera se eliminarán los problemas encontrados y mejorará el rendimiento y la productividad del negocio.

Es necesario mencionar que el propietario del negocio posee los recursos suficientes para implementar las mejoras que se plantean en la propuesta.

Palabras clave: Organización, división de trabajo, proceso administrativo

ABSTRACT

The purpose of this case study is to design an organizational structure in the Arce technical services in order to improve the administrative and operational process of the business, through interviews with the staff and through observation we could demonstrate deficiency in communication, disorder in the Organization and assignment of tasks, an absolute ignorance of organizational systems.

In the diagnosis of the current situation of the business we could realize that there is an administrative disorder, duality of command, burden of tasks, functions and activities not defined as a complete organizational disaster. The positive side of this situation is that there was predisposition and commitment on the part of the Owner Manager and the workers to improve the situation and ensure business success.

The proposal is to create a functional organization chart that allows the division of labor into smaller units by inducing staff to specialization in order to establish specific tasks in each position and establish hierarchical levels with their respective lines of authority. This will eliminate the problems encountered and improve the performance and productivity of the business.

It is necessary to mention that the business owner has sufficient resources to implement the improvements proposed in the proposal.

Key words: Organization, division of labor, administrative process

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es la parte medular de toda organización porque contribuye a tener en claro cada una de las funciones, responsabilidades y tareas de cada individuo, de esta manera se tendrá en claro a quien se reporta dentro de cada departamento mejorando el proceso en la toma de decisiones. Su aplicación facilita la división de trabajo, mejora la eficiencia, evita el sobrecargo de tareas, conflictos y confusión entre cargos.

La importancia de una estructura organizacional radica en el hecho de agrupar el talento humano y los recursos según el campo de aplicación, de esta manera la alta gerencia será capaz de identificar el talento humano que requiere en base a la descripción de cada cargo, la creación de una buena estructura conlleva al logro consecutivo de los objetivos y metas propuestas por la organización.

El propósito fundamental es proponer una estructura General del negocio mediante el diseño de un organigrama y la descripción de cargos que permita establecer las líneas de mando, el orden jerárquico y las funciones detalladas de cada subordinado, con la finalidad de mejorar el proceso administrativo y la expansión del negocio.

El diagnóstico de la situación actual del negocio se realizó mediante la aplicación entrevistas dirigidas al propietario, al empleado con mayor antigüedad y a un experto con la finalidad de obtener información veraz y oportuna al momento del levantamiento de la información. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de especificar los niveles jerárquicos, determinar y describir las funciones de cada individuo para agilizar el trabajo, mejorar las relaciones interpersonales, obtener mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos administrativos y operativos.

La estructura propuesta se realizará en base a las necesidades que presenta el negocio con relación a las actividades y funciones. Mediante el apoyo y la guía de un experto en estructuras Organizacionales para determinar si el negocio soportará el cambio estructural que se planea implementar.

CAPITULO I

1. El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el Servicio Técnico Arce presenta un deficiente manejo en la comunicación, líneas de mando no identificadas, esto provoca que las funciones a desempeñar en cada cargo no sean tan claras, existe dualidad de mando, y sobrecargo de tareas. Razón por la cual los empleados no conocen cuáles son las actividades específicas del puesto de trabajo de igual forma a quien reportar o solicitar información oportuna para la toma de decisiones. Estos conflictos influyen en la atención al cliente provocando ciertos malos entendidos entre usuarios, empleados y el propietario del negocio.

El negocio carece de una estructura organizacional documentada que permita identificar el orden jerárquico y las funciones detalladas de cada subordinado. Esta situación conlleva al diseño de un organigrama y un manual de funciones para mejorar el proceso administrativo y las actividades del negocio.

El diseño de una estructura organizativa permitirá identificar las líneas de mando y establecer las funciones de los diferentes cargos para contribuir al logro consecutivo de los objetivos del negocio en cuanto a productividad y rentabilidad.

1.1.1 Delimitación

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

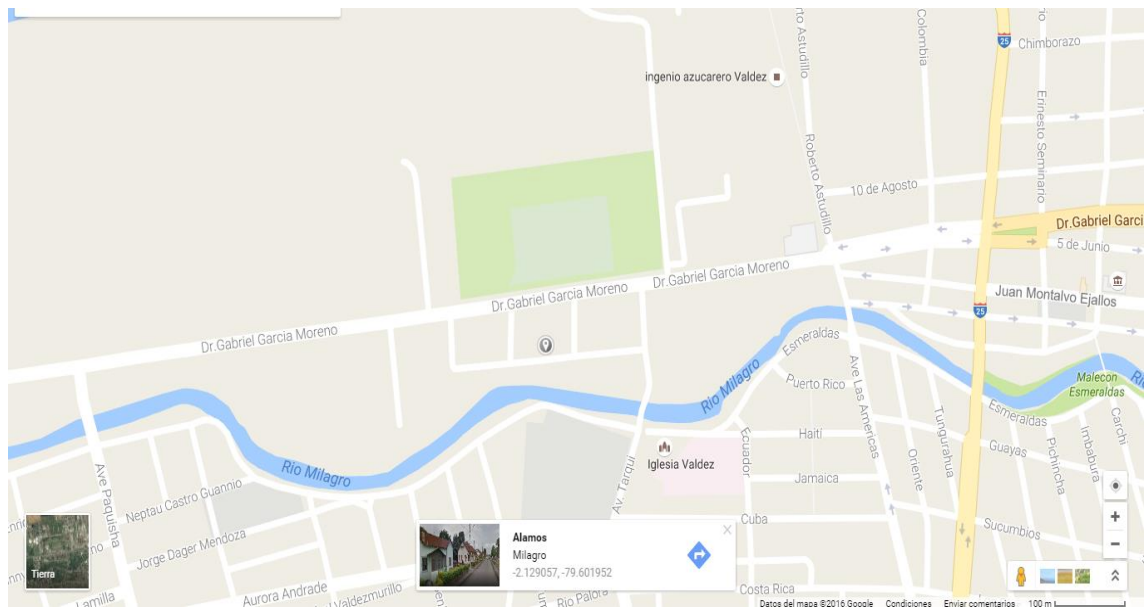
Campo: Administración

Área: Administrativa

Aspecto: Ineficiencia en el proceso administrativo y operativo

Espacio: Servicio Técnico Arce

Tiempo: Período Actual



1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para el Servicio Técnico Arce mediante la elaboración de un organigrama y la descripción de los cargos establecidos para mejorar el proceso administrativo y operativo del negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del Servicio Técnico Arce empleando instrumentos de investigación para el levantamiento de información.

- Diseñar el organigrama del Servicio Técnico Arce utilizando la documentación obtenida en el levantamiento de información para establecer el orden jerárquico y los cargos existentes.
- Documentar y detallar las actividades de los cargos identificados en el Servicio Técnico Arce mediante el organigrama establecido para evidenciar las funciones de cada puesto de trabajo.

CAPITULO II

2. Marco Teórico y Metodológico

2.1 Marco Teórico y Referencial

La necesidad de una estructura organizacional nace con la obra denominada “Principios de la Administración Científica” de Frederick Winslow Taylor conocido como el padre de la administración científica en su afán de combatir la administración improvisada, el desperdicio del talento humano, los conflictos dentro de la organización con el fin de alcanzar la prosperidad económica, incrementar la productividad y formalizar la administración y la organización. (Bedoya, 2007)

El gran aporte de Taylor fue haber desarrollado una ciencia del trabajo y una administración científica a partir de los siguientes principios:

Organización del trabajo de forma científica: este punto hace referencia a los métodos y actividades que deben emprender los administradores para evitar la ineficiencia en el trabajo, tomando en consideración las operaciones, los responsables, el tiempo de ejecución y las herramientas. (Robbins & Coulter, Administración décima edición, 2010)

Selección y entrenamiento del trabajador: el objetivo de este principio es ubicar a cada persona según sus capacidades, habilidades y destrezas de esta manera el administrador asegura el desempeño eficiente en las actividades del trabajador contribuyendo al bienestar del mismo. (Cheese, Thomas, & Craig, 2008)

Relación entre directivos y operarios: la finalidad es velar por los intereses del trabajador en cuanto a remuneración, seguridad y demás beneficios que hagan que el subordinado sea productivo. En este punto no se debe dejar de lado el apoyo constante de los jefes o propietarios de los negocios quienes deben aportar con sus conocimientos para instruir al trabajador, según Taylor existen varias tareas para los jefes en las diferentes áreas ya sea de producción, mantenimiento, relaciones

personales, control de calidad entre otras funciones que deben desempeñar a esto se lo conoce como división del trabajo. (Robbins, 2009)

Responsabilidad de los directivos en la planeación: los gerentes son los responsables absolutos de la planeación mental del trabajo y los subordinados u operarios del trabajo manual logrando una división de trabajo más adecuada, definida, especializada y con mayor eficiencia.

Adam Smith conocido como el padre de la economía en su obra magistral “La Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones” compuesta por cinco tomos en el primero señala que la división del trabajo es parte fundamental en toda organización pues indica que si todas las personas intervienen en el proceso productivo se obtendrá mayor productividad, usos eficiente de las herramientas y disminución en el tiempo de producción. (Mondy & Noe, 2005)

Smith tenía la certeza que si un hombre se especializaba en una actividad el nivel de la producción se incrementaría, ahorraría tiempo y recursos en consecuencia el capital de la organización aumentaría. Todo método implantado en una entidad tiene sus ventajas y desventajas y la división del trabajo no es la excepción. (Aktouf & Nuñez, 2012)

Ventajas

- Conocimiento, destrezas y habilidades al desempeñar la misma tarea
- Racionalización del tiempo
- Innovación en los procesos

Desventajas

- Problemas mentales al realizar la misma actividad una y otra vez
- Trabajo monótono

Para minimizar los aspectos negativos de la división del trabajo Adam Smith aconseja instruir a las personas en ciertos conocimientos para que realicen su trabajo con mayor efectividad, compromiso y entrega. (Smith, 1776)

El proceso administrativo

El proceso administrativo ha sido utilizado durante generaciones el mismo que fue desarrollado por Henry Fayol y ha sido utilizado como estructura básica para la administración de toda organización con la utilización de este modelo se estandarizan las funciones de los administradores. (Mejía & Balkin, 2003)

El proceso administrado esta conformado pro fases consecutivas interrelacionados entre si estos son la planeación, organización, dirección y control la utilización de este modelo contribuye a la administración eficiente, la sistematización, la innovación y el progreso de la organización fomentando una cultura empresarial. (Evelyn Ibeth Avalos Barrera, 2012)

Planeación: responde a la siguiente pregunta ¿Qué se va hacer? En este se establecen los objetivos, políticas, programas, propósitos, estrategias y procedimientos. (Evans & Lindsay, 2011)

Organización: en este responde a la simple pregunta ¿Cómo se va a dividir el trabajo? Aquí surge la división de trabajo, la coordinación, se crean las jerarquías, los departamentos y se describen las funciones.

Dirección: es la fase en la que surge la interrogante del ¿Cómo se debe hacer? En este punto intervienen las unidades de mando las cuales deben supervisar, motivar, comunicar, integrar, delegar, instruir con la finalidad de tomar decisión en el proceso.

Control: esta etapa del proceso responde a la pregunta del ¿Cómo se hizo? se evalúa, compara, corrige, establece estándares y se realiza una retroalimentación.

La organización

Es la segunda fase del proceso administrativo es dinámica, al igual que la planeación esto quiere decir que forma parte del escritorio, el objetivo fundamental de esta etapa es desarrollar una estructura adecuada que convine lógica y eficiencia para que la organización trabaje como un todo, en esta faceta el administrador está en la facultad de definir funciones y delegar responsabilidades. (Fincowsky & Krieger, 2011)

Muchos autores llegan a la conclusión de que la organización es el arte de combinar el trabajo que los individuos desempeñan y las herramientas necesarias para su

ejecución de tal manera que constituya una estructura sistemática y eficiente para el logro consecutivo de los objetivos. (Bateman & Snell, 2009)

Estructura de la organización

En la práctica de la administración la organización como tal requiere de una estructura lógica que cubra las necesidades y alcance los objetivos planeados por las instituciones. La estructura se crea con el propósito de distribuir a las personas en las diferentes líneas y posiciones a más de esto se delega autoridad y responsabilidades según la posición que se encuentre las personas. (Luthans, 2008)

La estructura organizacional cumple tres funciones específicas

- Son creadas para generar resultados y alcanzar objetivos empresariales.
- Son implantadas para minimizar el individualismo y trabajar como unidad completa.
- Sirve como medio para ejercer el poder y tomar decisiones. (Thompson, Streckland, & Gamble, 2008)

Diseño de la organización

El diseño de una organización no se base simplemente en la elaboración de organigramas y manuales administrativos sino que va más allá, define puestos, crea líneas de mando, distribuye autoridad y delega responsabilidad. Este diseño se ve afectado por factores tanto internos como externos tales como el ambiente, la tecnología, el tamaño de la organización, entre otros. (Iraida Justina Rodríguez González, 2012)

Proceso para organizar

1. Identificar y clasificar las actividades.
2. Agrupar las actividades con los recursos
3. Delegar autoridad
4. Coordinar las líneas de mando y la fluidez de la comunicación.

División del trabajo

Dividir el trabajo es necesario para incrementar la producción de los recursos productivos de la empresa, en si redistribuye el trabajo en unidades más pequeña en

este punto surge la especialización que no es otra cosa que una persona realice la misma actividad con frecuencia. (Chiavenato, 2009)

Departamentalización y jerarquización

Este principio hace énfasis a la estructura formal de la organización compuesta por departamentos y cargos administrativos. Hay que tener en cuenta que toda empresa surge con dos o tres personas y que a medida que crece es necesario ampliar dicha estructura con nuevas funciones o puestos de trabajo.

La jerarquización no es otra cosa que esquematizar el grado de los puestos dentro de la estructura a través de un organigrama considerando el número de niveles que existen en la empresa desde el dueño hasta el cargo más inferior, el tamaño de la estructura es proporcional a los niveles de la organización. (Lovelock, 2004)

Línea de mando

La línea de mando o autoridad es aquella que va del nivel más alto al más bajo de la organización y muestra la relación formal entre dos individuos o departamentos, por otro lado la autoridad es el derecho que se le otorga a una persona para controlar el proceso, influir en las actividades de los departamentos y toma decisiones. (Robbins & Judge, Fundamentos del Comportamiento Organizacional décimotercera edición, 2009)

Diseño estructural

Diseñar una estructura organizacional nos ayuda a identificar que se debe hacer y quien lo debe hacer una buena estructura coordina a todos los integrantes de la empresa para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos y el manejo eficiente de los mismos. (Jones, 2008)

Importancia de su aplicación

- Nunca podemos decir que está terminado debido a que las empresas son dinámicas y cambiantes en ciertas ocasiones se expanden y en otras se contraen.
- Contribuye al logro de los objetivos institucionales.
- Establece los métodos para el usos eficiente de los recursos
- Evita la lentitud y la ineficiencia en el proceso.

- Elimina la duplicidad de tareas, delega responsabilidades y asigna funciones.
- Mejora la productividad
- Coordina las líneas de comunicación
- Establece autoridad e identifica líneas de mando.
- Determina los puestos de trabajo con sus funciones específicas.

Sistemas de organización

Lineal.- se caracteriza por que el poder recae en una sola persona quien toma decisiones y delega actividades a los demás miembros de la organización. (French, Cecil H. Bell, & Zawacki, 2007)

Funcional.- Se divide el trabajo y se fomenta la especialización de tal manera que cada individuo realice el menor número de actividades.

Lineo-funcional.- la combinación de estos dos diseños aprovecha la especialización de la funcional y la autoridad de la lineal.

Matricial.- conocida también como sistema de mandos múltiples este tipo de estructura se la utiliza más en los proyectos por que interactúan varios departamentos especializados en consecuencia se debe reportar a más de una persona.

Divisional.- se utiliza cuando las organizaciones han diversificado sus productos, debido a que existen departamentos por productos, clientes o zona geográfica. La matriz es quien controla a las demás divisiones delegando funciones, o nombrando nuevos directivos. (Fincowsky E. B., 2009)

Organigramas

Son representaciones graficas de la estructura de una organización que muestran la interrelación entre los distintos niveles jerárquicos, las líneas de mando, las funciones, obligaciones y actividades. La efectividad de un organigrama radica en modo de reflejar los diferentes estratos jerárquicos.

Utilidad de los organigramas

- Refleja las diferentes unidades con su respectivo nivel jerárquico.

- Muestra los diferentes cargos especializados por área o departamento.
- Visualiza la división del trabajo (Hernández & Manuel Gallarzo, 2011)

Según Diego Armando Marín Idárraga, Ph.D. profesor asociado de la universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en su artículo denominado Estructura Organizacional y sus Parámetros de diseño señala que no existe una sola forma de estructuración ya que la división de trabajo, la integración y su coordinación dependen de diversos factores y situaciones que se den dentro de la organización dicho análisis se enmarca en la teoría de contingencia estructural. Esto sugiere que los individuos debe ajustarse a los requerimientos y objetivos de las organizaciones en conclusión el diseño organizacional es un proceso sincronizado de las funciones, actividades, líneas de mando y la relación entre cada individuo. (Diego Armando Marín Idárraga, 2011)

Rolando Adalberto Pérez Andrade graduado de la Universidad Estatal de Milagro por medio del diseño de una estructura organizacional para la empresa Flore S.A. menciona que el desconocimiento de los trabajadores en cuanto a estructuras organizativas provoca desorden en las administración y en la distribución de tareas, sobrecargando al personal y afectando de manera negativa al desempeño laboral. También hace hincapié a la necesidad de un organigrama y un manual de funciones que permita identificar los puestos y las funciones a desempeñar de cada subordinado. (Andrade, 2014)

Kevin Lester Ordoñez Muñoz graduado de la Universidad Estatal de Milagro en el estudio realizado en la empresa Celular Bosch S.A. menciona que para que exista una correcta administración y operación es preciso manejar una adecuada estructura organizacional y definir cada puesto de trabajo con sus respectivas funciones, a más de esto establecer las líneas de mando y fijar el orden jerárquico para evitar contratiempos en los procesos. (Muñoz, 2014)

María Esther Lucio Landy y Pedro Wilson Maridueña Macancela graduados de la Universidad Estatal de Milagro en el análisis del SNEM dedicada al estudio de los artrópodos señala que la ausencia de un organigrama adecuado afecta directamente el rendimiento laboral de los individuos, en su investigación revela que diseñar una estructura organización y un manual de funciones debidamente detallado y ordenado

mejora la productividad y contribuye al logro de los objetivos propuestos. (Landy & Macancela, 2013)

Elsa Marianela Arce Sarmiento y Jessica Alexandra Terán Delgado graduadas de la Universidad Estatal de Milagro en su investigación realizada en la empresa Raulín S.A. mencionan que la mayoría de las empresas manejan un estructura organizacional empírica pero que hace falta documentarla estableciendo los niveles jerárquicos y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, su implementación agiliza la atención al cliente, mejora las relaciones interpersonales e incrementa la rentabilidad. (Sarmiento & Delgado, 2016)

2.2 Marco Metodológico

El método de investigación utilizado para el diagnóstico de la situación actual del negocio es el cualitativo el mismo que permitirá describir correctamente eventos, sucesos, comportamiento de los individuos, pensamientos, creencias y experiencias de los participantes en consecuencia este método proporcionará información y datos descriptivos mediante la aplicación de cuestionarios para entrevistas que ayuden al levantamiento de la información, así como también la técnica de observación.

2.3 Población y Muestra

La población seleccionada está conformada por los integrantes del Servicio Técnico Arce en todos sus niveles constituyendo un total de cinco personas, por lo tanto se tomara la totalidad de la población.

2.4 Métodos y Técnicas

El método utilizado para la elaboración del presente trabajo es:

Inductivo.- Mediante el empleo de este método durante el diagnóstico de la situación actual se plantea la propuesta y las mejoras al negocio.

La técnica utilizada para el levantamiento de la información es la entrevista la misma que fue dirigida al propietario del negocio, al trabajador con mayor antigüedad y a un experto en Organización y Métodos con la finalidad de conocer la realidad del negocio y proponer la estructura más idónea para el tipo de empresa. El cuestionario

también formo parte en la recopilación de información mediante el empleo de preguntas abiertas e interrelacionadas entre sí.

2.5 Resultados

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL “SERVICIO TÉCNICO ARCE” DEL CANTÓN MILAGRO

Propósito

Recopilar información real y oportuna sobre la situación actual del negocio que permita evidenciar la urgencia de la aplicación de un organigrama y manual de funciones con la finalidad de mejorar los procesos organizativos.

Preguntas

1. ¿Mencione a que se dedica fundamentalmente el negocio?

Se dedica al balanceo, alineación y reparación de suspensión de todo tipo de automotores.

2. ¿Qué tiempo de trayectoria tiene el negocio?

Cuatro años

3. ¿Cuál es la cantidad exacta de trabajadores que laboran en el negocio?

Cinco personas incluyéndome el Gerente, el Jefe de Taller, el Técnico, Ayudante y el Mensajero.

4. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se dan en el negocio?

No se completan las órdenes encomendadas, un trabajador quiere ser más que otro, inconformismo en la asignación de tareas.

5. ¿Considera usted que existe una buena organización en el negocio?

Considero que es regular debido a los inconvenientes que le mencione anteriormente.

6. ¿Qué es para usted diseñar una estructura organizacional?

La verdad no sé qué es una estructura organizacional, no había escuchado eso antes.

7. ¿Cuenta el negocio con una estructura organizativa?

Pues no, organizados como le dije si estamos algo! algo, pero estructura no sé si tenga.

8. ¿Considera usted que es necesaria la implantación de una estructura organizativa en el negocio?

No considero que el negocio requiera una estructura organizacional documentada, por el tamaño del mismo

9. ¿Conoce usted que es y para qué sirve un organigrama?

Pues no tengo idea alguna de que será un organigrama.

10. ¿El personal tiene bien claro cuál es la línea de mando?

Pues si saben que deben reportarme a mi todas las cosas que hagan y antes de tomar una decisión, aunque a veces el jefe de taller tratar de mandar y hay ciertos roles.

11. ¿Su personal tiene bien definido cuáles son sus funciones?

Por supuesto desde el primer día que entran a trabajar yo les especifico las funciones que deben desempeñar.

12. ¿De qué forma da a conocer a sus trabajadores las funciones que deben llevar a cabo?

Pues de forma verbal, yo les hago la inducción.

13. ¿Considera que existe una buena comunicación entre usted y los empleados?

Más o menos como ya le mencione anteriormente.

14. ¿Cuál es el perfil profesional que utiliza para reclutar a su personal?

Pues que sean bachilleres y tengan experiencia en reparación de vehículos, puntualidad y responsabilidad más que todo.

15. ¿Realiza usted algún tipo de inducción al personal nuevo que ingresa a trabajar en la organización?

Si una pequeña capacitación sobre el puesto al que va a desempeñar.

16. ¿Cuáles son las funciones que normalmente lleva a cabo?

Administrar el negocio, llevar la contabilidad, hago el trabajo mecánico desde luego, mantenimiento de las herramientas, de las instalaciones, atención al cliente, entrega de trabajos, cobro de servicios y superviso a los trabajadores.

17. ¿Qué actividades desempeña cada trabajador dentro del negocio?

Pues el Jefe de Taller se encarga de revisar los automotores para encontrar el fallo o la avería, luego el Técnico procede a realizar la reparación o ya sea el manteniendo según sea el caso, el Ayudante le sirve de soporte al Técnico

y por último el Mensajero es el que hace pagos de servicios básicos, me ayude a veces en la oficina, o también lo pongo de Ayudante.

18. ¿Han existido conflictos dentro del negocio por las actividades encomendadas?

Pues ciertos roses y disgustos entre los empleados como en todo lugar creo.

Con la finalidad de recabar información necesaria para el diagnóstico de la situación actual se aplicó una entrevista dirigida al Gerente propietario del Servicio Técnico Arce el Sr. Edgar Francisco Arce León quien presento un desconocimiento absoluto sobre Sistemas organizacionales e incluso mencionó “ No considero que el negocio requiera una estructura organizacional documentada, por el tamaño del mismo” pero a la misma vez señaló que existen discrepancias entre los niveles operativos del negocio, dualidad de mando e incluso inconformismo por las actividades encomendadas a los subordinados.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL
DEL
“SERVICIO TÉCNICO ARCE” DEL CANTÓN MILAGRO**

Propósito:

Recabar información veraz y confiable con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del “Servicio Técnico Arce”

Preguntas

1. ¿Conoce usted que es un organigrama?

Sinceramente ninguno de los cuatro empleados conocen o han escuchado sobre el tema.

2. ¿Cuenta el taller mecánico con organigrama?

Los cuatro trabajadores mencionaron que el negocio no cuenta con un organigrama porque el dueño nunca se los ha indicado.

3. ¿Existe en el taller una definición de líneas de mando?

Todos los cuatro trabajadores indicaron que todo deben comunicarle al dueño o al jefe de Taller si él no está, pero a veces se torna un problema porque el Jefe de Taller nos dice algo y viene el dueño y nos dice otra cosa, a veces se contradicen y es por eso que nos atrasamos entregando los trabajos, consideramos que hay q ponerle asunto porque no consideramos que estece bien.

4. ¿Para el puesto que desempeña conoce sus funciones?

Las cuatro personas entrevistadas mencionaron que el dueño les indica desde el primer día que ingresan a trabajar, pero igual se les asigna otras tareas que no les competen realizar pero toca hacerlas por trabajar.

5. ¿Qué medio utiliza el propietario del taller para dar a conocer cuáles serán las funciones que cumplirá en el puesto de trabajo?

Los cuatro trabajadores señalaron que verbalmente se les indica las funciones que deben desempeñar, pero que no existe ningún documento como tal que diga exactamente lo que hay que hacer.

6. Existen manuales administrativos que regulen el ejercicio de sus funciones

Los cuatro trabajadores mencionaron que no existe documento físico que respalde el ejercicio de sus funciones.

7. ¿Se generan problemas en el ejercicio de sus funciones?

Los cuatro empleados coincidieron que no hay problemas al momento de ejecutar las tareas asignadas pero que el problema radica cuando viene cualquiera de los superiores y les piden que lo hagan de otra manera, que no consideran correcta.

8. Como considera usted la comunicación entre jefe y trabajadores excelente.

Los trabajadores mencionaron que la comunicación interna del negocio es regular por los diferentes criterios y opiniones de los compañeros.

9. Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, si es así mencione cuales son.

Los trabajadores mencionaron que si cuentan con todas las herramientas necesarias para la ejecución de sus tareas; dichas herramientas son: alicates, llaves, pinzas, gatas, martillos, combos, esmeril, pulidoras, gatas hidráulicas, etc.

10. Según su apreciación que considera que el taller debería mejorar o cambiar

Los cuatro trabajadores consideran que es necesario definir a quien se debe reportar, en si un solo jefe, también que es necesario la contratación de más personal porque a veces no se avanza con el trabajo y la verdad hay días en los que vienen bastantes clientes.

La segunda entrevista fue dirigida a los trabajadores del negocio de igual manera no conocían que era un sistema organizacional ni mucho menos un organigrama, mencionaron que se necesita definir las líneas de mando para poder pedir información oportuna al momento de realizar cualquier trabajo, a más de esto señalaron la necesidad de más personal porque el negocio tiene gran demanda en el sector y muchas veces no se avanza con todo el trabajo.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL EXPERTO

Propósito:

Obtener información, experiencias y opiniones que permitan desarrollar la propuesta para mejorar el proceso administrativo y operativo del “Servicio Técnico Arce”

Entrevistado: Freddy Lara Acosta

Cargo: Supervisor de Soporte Integral a la Gestión de la función Judicial

1. ¿Piensa Usted que es importante la estructura organizacional de una empresa. Qué problema trae consigo la ausencia de la misma?

Es importante estructurar a la organización de acuerdo a la razón de ser de la misma, con esto quiero decir que no obligatoriamente debe existir por ejemplo un área tecnológica, otra de Comunicación, Administrativa, etc. Soy partícipe de una estructura basada en procesos y obtención de resultados.

2. ¿Considera usted que una microempresa debe manejar una estructura organizacional, de considerarlo necesario mencione que sistema organizacional se adapta al tamaño de la misma?

Desde luego siempre y cuando esta organización base su estructura en su razón de ser, en la misión de la organización y de ahí su estructura.

3. ¿En la empresa que labora usted considera que el manejo de una estructura organizacional adecuada mejora la comunicación y el rendimiento laboral de los empleados?

Están definidas si, lo que produce en forma benéfica es el cumplimiento de actividades en relación al que hacer de cada área administrativa, diferenciación de procesos. Pero también hay que ser conscientes que no siempre lo que se producen son beneficios ya que el estricto control, o líneas de mando pueden hacer que se distorsione el trabajo, soy un defensor de los procesos para la obtención de resultados, del trabajo en equipo y de pensar en el bienestar de todos los involucrados no solo de determinada área organizacional

4. ¿Cree usted conveniente el manejo de un manual de funciones para una microempresa, de no ser así mencione que documento podría evidenciar las actividades de cada cargo?

Un sistema no es solo estructura, un sistema es pensamiento, con esto quiero decir hablar de sinergia, en la que la suma de las partes vaya más allá de los resultados esperados.

La organización como tal es la base del trabajo y me ratifico en que todas las acciones para mejorar resultados de forma legal e íntegra para nada debe ser considerado como pérdida de tiempo, o como un gasto, esto es una inversión y como en todo negocio se invierte para ganar, si en caso no se gane se pueden sacar conclusiones para una posterior ventaja.

5. ¿Cuáles serían los beneficios de implementar una estructura organizativa en la administración y la operación de una empresa?

Me vengo ratificando en esto, un sistema organizacional base y se fundamenta en el conocimiento de la organización el saber que hago, para que hago, para quienes hago, problemas que puedo encontrar en hacer, etc., en su misión en trabajar con un enfoque sistémico el pensar en la suma de

las partes para obtener mejores y mayores resultados. Un ganar ganar de todas las partes.

La tercera entrevista se realizó al Ing. Freddy Lara Acosta Supervisor de Soporte Integral a la Gestión de la función Judicial menciona que toda organización debe estar estructurada según la razón de ser de la misma y el tamaño que posea, asegura que el éxito de la empresa depende en gran medida a la organización que tenga esto ayudará al logro consecutivo de los objetivos. También hace énfasis en la definición de líneas de mando por que la dirección y la supervisión que se dé a los subordinados aseguran el cumplimiento efectivo de sus actividades y considera que implementar un sistema organizativo es una inversión que incrementará la productividad y la eficiencia en el negocio.

En base a la información recopilada por las entrevistas realizadas al Gerente Propietario, al Trabajador con mayor antigüedad en el negocio y al experto en Organización y Métodos detectamos enormes falencias dentro del negocio existe un total desconocimiento sobre sistemas de organización, la comunicación es deficiente, es preciso fortalecer las relaciones interpersonales, a más de esto la dualidad de mando es el pan de cada día y es un problema notorio, si bien es cierto el negocio no cuenta con una estructura documentada pero llevan una organización de forma empírica la misma que nos servirá de mucho para conocer cuál es la situación actual del negocio y proponer una nueva estructura ya documentada y más que todo especificar las funciones de cada trabajador para que no existan problemas al momento se asignar las actividades.

Es importante mencionar que la guía del experto en este problema organizacional nos sirve como brújula para plantear ciertas mejoras, el experto menciona con énfasis que para que la administración y la operación del negocio este segura debe existir una correcta estructura organizacional, esto permitirá cumplir con las metas establecidas y más que todo lograr el éxito del negocio.

CAPITULO III

3. Propuesta

3.1 Descripción de la Propuesta

La propuesta consiste en el Diseño de una estructura organizacional que permita identificar las líneas de mando y establecer los niveles jerárquicos del negocio mediante la descripción de los cargos especificando las actividades y funciones del puesto. Dicha propuesta contribuirá a agilizar los procesos, mejorar las relaciones interpersonales, disminuir el tiempo de entrega de los trabajos, mejorar la calidad en el servicio, evitar la sobrecarga de tareas, la duplicidad de funciones y la dualidad de mando, asegurando el éxito, el desarrollo eficiente, efectivo y eficaz de las actividades y por lo tanto el crecimiento del negocio.

3.1.1 Desarrollo de la Propuesta

Situación problemática

La estructura que presenta el negocio es totalmente lineal esto quiere decir que toda la responsabilidad recae sobre una sola persona que es el gerente propietario, en la matriz de descripción de cargos se evidencia la falta de especialización en las tareas que desempeñan, los trabajadores llevan a cabo funciones que no le competen según el puesto de trabajo provocando ciertos inconformismos y mal entendidos entre ellos, la dualidad de mando es evidente el propietario es el jefe principal pero todos se mandan entre si y unos quieren mandar más que otros, el sobrecargo de tareas es fatal el gerente lleva acabo el mantenimiento y la reparación de los automotores en ocasiones al igual que el jefe de taller, de igual forma el mensajero hace las veces de ayudante del técnico, esto produce lentitud en el proceso y retrasos en la entrega del servicio, si bien es cierto el organigrama presentado se lo ejerce empíricamente y fue levantado en base a la información proporcionada por el Gerente.

Tabla 1.

Estudio de tiempo y movimiento

SERVICIO TÉCNICO ARCE				
ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE		TIPO	TIEMPO
Supervisión de las actividades del negocio	Gerente		inspección	4 horas
Llevar la contabilidad y Finanzas del negocio	Gerente		Operación	3 horas
Cobro de servicios	Gerente		Operación	15 minutos
Recepción y verificación de automotores	Gerente	Jefe de taller	inspección	15 minutos
Autorización para el mantenimiento o reparación del automotor	Gerente	Jefe de taller	inspección	10 minutos
Gestionar la compra de materiales	Gerente		operación	1 hora
Reclutamiento, contratación e inducción del personal y asignación de actividades	Gerente		Operación	1 horas
Pago de nomina	Gerente		Operación	1 hora
Control del inventario de bodega	Gerente		Operación	2 horas
Supervisión de entrada y salida de herramientas, etc.	Jefe de taller		inspección	3 horas
Aprobación del trabajo realizado por el técnico	Jefe de taller		inspección	10 minutos
Atención al cliente	Gerente	Jefe de taller	Operación	20 minutos
Verificar el funcionamiento del automotor	Jefe de taller		Traslado	1 hora
Diagnóstico de fallas o averías del automotor	Gerente	Jefe de taller	inspección	15 minutos
Mantenimiento del sistema de suspensión	Técnico	Ayudante	Operación	5 horas
Mantenimiento del sistema de frenos	Jefe de taller	Mensajero	Operación	3 horas
Mantenimiento del sistema hidráulico	Técnico	Ayudante	Operación	8 horas
Cambio de neumáticos	Jefe de taller	Mensajero	Operación	1 hora 30 minutos
Mantener en óptimas condiciones el área del taller	Técnico	Ayudante	Operación	15 minutos
Mantenimiento y esterilización de las herramientas	Ayudante		Operación	30 minutos
Proporciona herramientas, materiales y insumos para la reparación del automotor	Ayudante	Mensajero	Traslado	15 minutos
Realiza el aseo de las instalaciones	Ayudante	Mensajero	Operación	1 hora
Realiza la limpieza del automotor para la entrega	Ayudante		Operación	15 minutos
Compra materiales, herramientas e insumos	Mensajero		Operación	5 horas
Realiza pago de servicios básicos	Mensajero		Operación	2 horas
Realiza depósitos bancarios	Mensajero		Operación	2 horas
TOTAL TIEMPO EMPLEADO EN ACTIVIDADES				62 horas 50 minutos

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

Tabla 2.

Distribución de horas de trabajo

DISTRIBUCIÓN HORAS DE TRABAJO		
CARGO	HORAS DIA	HORAS SEMANAS
Gerente	10 horas 35 minutos	62 horas 10 minutos
Jefe de taller	9 horas	54 horas
Técnico	13 horas 15 minutos	79 horas 30 minutos
Ayudante	15 horas 15 minutos	90 horas 9 minutos
Mensajero	14 horas 45 minutos	86 horas 7 minutos

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

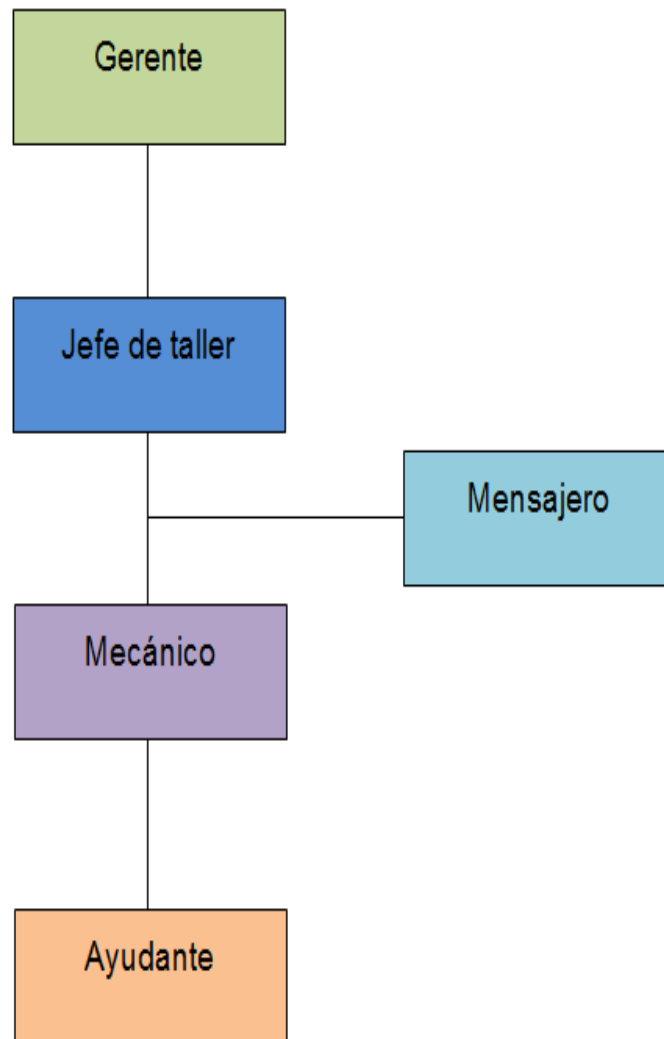
Con el estudio de tiempo y movimiento y la distribución de las horas de trabajo por trabajador se evidenció la necesidad de contratar tres personas más un asistente contable para amenorar las tareas que no le competen realizar al Gerente según el orden jerárquico, un Técnico más para liberar de trabajo al técnico existente, de igual forma otro ayudante para que asista a este nuevo puesto disminuyendo la carga de tareas y horas que tiene el Ayudante existente y el Mensajero.

La contratación de tres personas más ayudará en la disminución de tareas en cada uno de los niveles, se motivará a la especialización y se realizará una división correcta de las cargas horarias, de esta manera cada individuo desempeñara las funciones para lo que fue contratado inicialmente sin tener que realizar actividades que no le competen según la jerarquía.

Figura 1.

Estructura Organizacional (Situación actual)

Organigrama Actual Servicio Técnico Arce



Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

MATRÍZ

Tabla 3. Descripción de cargos (Situación Actual)

Nombre del Puesto	Función General	Funciones Específicas	Supervisa a:	Reporta a:
Gerente	Administra, dirige y controla todas las actividades del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar todas las actividades del negocio 2. Llevar la contabilidad y las finanzas del negocio. 3. Realiza el cobro de los servicios 4. Recepta los automotores, verifica fallas y averías. 5. Autoriza el mantenimiento y reparación de los automotores. 6. Gestiona la compra de materiales y herramientas. 7. Realiza el reclutamiento, contratación e inducción del personal. 8. Lleva el control del inventario de la bodega. 9. Pago de nómina 	Todos los puestos	Ninguno
Jefe de Taller	Controlar, coordinar y supervisar el mantenimiento y la reparación de los automotores con la finalidad de garantizar su funcionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa la revisión de los vehículos identificando la falla. 2. Autoriza la reparación y el mantenimiento del automotor. 3. Supervisa la entrada y salida de materiales, herramientas, etc. 4. Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos. 5. Realiza el mantenimiento y reparación de los automotores 6. Se encarga de la atención al cliente 	Técnicos Ayudante Mensajero	Gerente
Técnico	Dar solución oportuna a las fallas técnicas encontradas en los automotores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de fallas o averías en el automotor. 2. Mantener en óptimas condiciones el área del taller. 3. Mantenimiento y reparación de suspensión, frenos y dirección. 4. Verifica el funcionamiento del sistema mecánico y eléctrico 	Ayudante	Jefe de Taller Gerente
Ayudante	Brindar apoyo al Técnico para el mantenimiento y reparación del automotor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el mantenimiento y esterilización de las herramientas utilizadas. 2. Proporciona al técnico los materiales y herramientas para el trabajo. 3. Realiza el aseo de las instalaciones 4. Realiza la limpieza del automotor para la entrega. 	Ninguno	Jefe de Taller Técnico

Mensajero	Realizar las diligencias externas del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de materiales, herramientas e insumos 2. Realiza pago de servicios básicos. 3. Colabora en las labores sencillas del negocio 4. Realiza el aseo y mantenimiento de las instalaciones. 5. Realiza depósitos bancarios 6. Transmite mensajes orales o escritos de los trabajadores del negocio. 7. Brinda apoyo al técnico. 	Ninguno	Gerente Jefe de Taller Técnico
Elaboró: Sonia Quinto Minda		Aprobó: Edgar Arce León		Autorizó: Edgar Arce León

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

Situación Propuesta

La propuesta tiene como finalidad implementar un sistema organizacional funcional de tal manera que se divida el trabajo y se fomente la especialización esto quiere decir que cada personas realizará menos tareas evitando así la lentitud en el proceso operativo. Es necesario hacer énfasis en que los problemas identificados en la estructura que ejerce actualmente el negocio desaparecerán este es el caso de la dualidad de mando, en la matriz de descripción de cargos se puede visualizar que el Jefe de taller será el encargado de supervisar las actividades operativas del negocio, a más de esto se plantea integrar un nuevo Técnico y un ayudante para que el Gerente y el Jefe de taller realicen sus funciones específicas erradicando así la duplicidad de funciones y la sobrecarga de tareas, también el mensajero solo se encargara de realizar las diligencias externas del negocio en si para lo que fue creado ese puesto, el apoyo de un asistente contable externo que lleve la contabilidad del negocio quitando esa responsabilidad al Propietario. Con estas mejoras la comunicación fluirá por que las líneas de mando están plenamente identificadas y establecidas, los niveles jerárquicos ubicados conforme al nivel de autoridad que posee cada cargo.

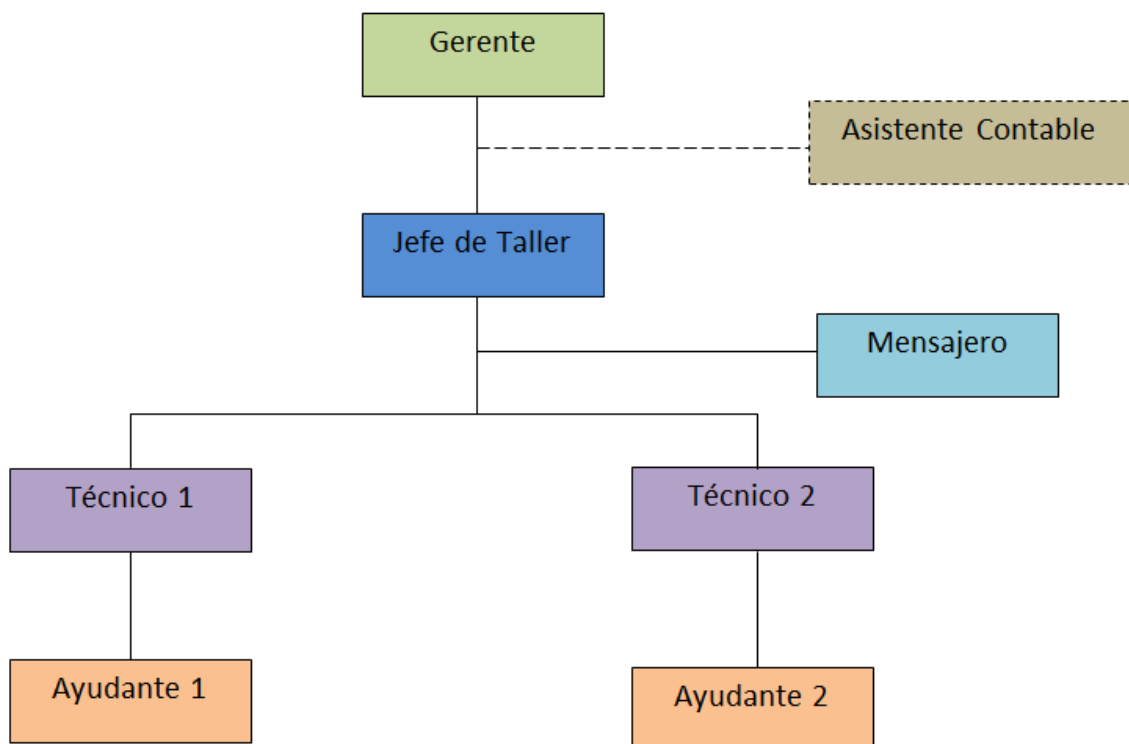
La implementación de este sistema organizativo mejorará el proceso administrativo del negocio y la operación del mismo, se visualizará la diferencia entre una

estructura lineal que es la que ha venido aplicando el negocio y la funcional que cambiara completamente la modalidad del mismo. Provocando cambios positivos en el marco económico y social. Sin duda alguna la atención al cliente, la productividad y la calidad en el servicio mejorará enormemente, influyendo en la rentabilidad del negocio y asegurando el éxito del mismo.

Figura 2.

Estructura Organizacional (Propuesta)

Organigrama Propuesto Servicio Técnico Arce



Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

MATRÍZ

Tabla 4. Descripción de cargos (propuesto)

Nombre del Puesto	Función General	Funciones Especificas	Supervisa a:	Reporta a:
Gerente	Administrar, dirigir y controlar todas las actividades del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa todas las actividades del negocio 2. Realiza el cobro de los servicios 3. Se encarga de la atención al cliente 4. Gestiona la compra de materiales y herramientas. 5. Realiza el reclutamiento, contratación e inducción del personal. 6. Lleva el control del inventario de la bodega. 7. Pago de nómina. 	Todos los puestos	Ninguno
Jefe de Taller	Controlar, coordinar y supervisar el mantenimiento y la reparación de los automotores con la finalidad de garantizar su funcionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa la revisión de los vehículos identificando la falla. 2. Autoriza la reparación y el mantenimiento del automotor. 3. Supervisa la entrada y salida de materiales, herramientas, etc. 4. Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos. 5. Se encarga de la atención al cliente 	Técnicos	Gerente
Asistente Contable	Mantener los diferentes procesos contables suministrando información oportuna de los libros auxiliares de contabilidad mediante el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva registro y control de los libros de contabilidad. 2. Verifica la autenticidad de los comprobantes y facturas emitidas. 3. Elabora comprobantes de ingresos, gastos, transferencias, facturas, cheques, pago de impuestos y declaraciones según la ley. 	Ninguno	Gerente
Técnicos	Dar solución oportuna a las fallas técnicas encontradas en los automotores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de fallas o averías en el automotor. 2. Mantener en óptima condiciones el área del taller. 3. Mantenimiento y reparación de suspensión, frenos y dirección. 4. Verifica el funcionamiento del sistema mecánico y eléctrico 	Ayudante	Jefe de Taller

Ayudantes	Brindar apoyo al Técnico para el mantenimiento y reparación del automotor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el mantenimiento y esterilización de las herramientas utilizadas. 2. Proporciona al técnico los materiales y herramientas para el trabajo. 3. Realiza la limpieza del automotor para la entrega. 4. Realiza el aseo de las instalaciones 	Ninguno	Técnico
Mensajero	Realizar las diligencias externas del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de materiales, herramientas e insumos 2. Realiza pago de servicios básicos. 3. Colabora en las labores sencillas del negocio 4. Realiza depósitos bancarios 5. Transmite mensajes orales o escritos de los trabajadores del negocio. 	Ninguno	Gerente
Elaboró: Sonia Quinto Minda		Aprobó: Edgar Arce León		Autorizó: Edgar Arce León

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

Tabla 5

Ingresos económicos del negocio

CUADRO ECONÓMICO DEL NEGOCIO					
SERVICIO	VALOR POR SERVICIO	CANT. SEMANAL	TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Mantenimiento del sistema de suspensión	\$ 60,00	8	\$ 480,00	\$ 1.920,00	\$ 23.040,00
Mantenimiento del sistema de frenos	\$ 20,00	6	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ 5.760,00
Mantenimiento del sistema hidráulico	\$ 100,00	3	\$ 300,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Cambio de neumáticos	\$ 80,00	6	\$ 480,00	\$ 1.920,00	\$ 23.040,00
TOTAL			\$ 1.380,00	\$ 5.520,00	\$ 66.240,00

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

El cuadro presentado muestra los ingresos que percibe el negocio semanalmente según el tipo de servicio requerido ya sea mantenimiento del sistema de suspensión, sistema de frenos, sistema hidráulico y el cambio de neumáticos; de igual forma se observa la cantidad de servicios requeridos por semana y el valor en términos monetarios. Es importante mencionar que los valores varían según el daño o desperfecto encontrado en el automotor, la marca del vehículo o su tamaño e incluso el tipo de piezas que el dueño prefiere para su reparación.

Tabla 6

Distribución de sueldos

DISTRIBUCIÓN SEMANAL DE SUELDOS	
CARGO	SUELDO
Gerente	\$ 170,00
Jefe de taller	\$ 150,00
Técnico	\$ 130,00
Ayudante	\$ 100,00
Mensajero	\$ 90,00
TOTAL	\$ 640,00

Fuente: Servicio Técnico Arce
Elaborado por: Sonia Quinto Minda

Este cuadro presenta la distribución de los sueldos semanales por cada cargo, debido a que el negocio realiza el pago de nómina de forma semanal arrojando un total de \$ 640,00 en sueldos cada semana. Tomando como referencia el ingreso promedio que percibe el negocio semanalmente un total de \$ 1.380,00 dejando como diferencia \$ 740,00 que podrían servir para costear la contratación de los tres cargos propuestos que sería un adicional de \$ 280,00 destinados a los sueldos semanales de los nuevos cargos, dando un sobrante de \$ 460,00 que servirán para cubrir los gastos semanales que tenga el negocio y destinar una parte al ahorro.

3.2 Conclusiones

- Es importante Estructurar a la Organización según su razón de ser, y la actividad que realiza, no todas las empresas poseen el mismo tamaño por lo tanto es preciso implementar una estructura adecuada que permita asegurar el funcionamiento efectivo, eficiente y eficaz de las actividades del negocio con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- La división de trabajo es una teoría trascendental que cambio el modo de trabajar de todas las organizaciones, su aplicación permite dividir el trabajo en proporciones más pequeñas con el único objetivo de especializar al individuo en tareas específicas para mejorar la productividad y el desempeño efectivo de las actividades del negocio.
- Definir las líneas de autoridad es algo de gran importancia en toda organización pues de esto depende el desempeño efectivo de las actividades encomendadas, su aplicación hace que cada individuo conozca a quien reportar en caso de algún inconveniente en el proceso, de igual manera se determina el responsable de las fallas en el mismo. Esto genera seguridad para el propietario o Gerente de una empresa de que sus objetivos serán cumplidos a cabalidad porque existe un control y una supervisión oportuna.

3.3 Recomendaciones

- Capacitar al personal del negocio en cuanto a cultura organizacional para que tengan en claro la importancia de implementar un sistema organizacional y los beneficios que trae consigo su aplicación.
- Contratar personal conforme al cargo que vaya a desempeñar, realizar la correcta inducción y el acoplamiento del individuo a la modalidad de trabajo especificando su función general y específica dentro del negocio.
- Realizar la contratación de un Asistente contable externo para que lleve la contabilidad del negocio y realice las respectivas declaraciones según la ley, contratar un Técnico y un Ayudante más para equilibrar las operaciones del negocio y evitar el sobrecargo de trabajo.

Bibliografía

- Aktouf, O., & Nuñez, T. S. (2012). *Administración, tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Andrade, R. A. (2014). *Diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de ma empresa Flore S.A*. Milagro: Repositorio Universidad Estatal de Milagro.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo octava edición*. México: McGraw-Hill Educación.
- Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *La Organización basada en el Talento*. Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano tercera edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Diego Armando Marín Idárraga, P. (2011). Estructura organizacion y sus parámetro de diseño:Análisis descriptivo en pymes de Bogotá. *Redalyc*, 43-63.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2011). *Administración y Control de Calidad séptima edición*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Evelyn Ibeth Avalos Barrera, Y. L. (2012). *Creación de una unidad organica y sus procesos funcionales para la administracion de los programas sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatansingo*. El Salvador: Universidad de el Salvador
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas tercera edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- French, W. L., Cecil H. Bell, J., & Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo Organizacional, transformación y administración efectiva del cambio sexta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, J. A., & Manuel Gallarzo, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional, enfoque latinoamericano primera edición*. México: Pearson Educación.
- Iraida Justina Rodríguez González, A. G. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Scielo*.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones quinta edición*. México: Pearson Educación.
- Landy, M. E., & Macancela, P. W. (2013). *Diseño de un manual de funciones, para el mejoramiento del sistema organizacional del SNEM Milagro*. Milagro: REpositorio Universidad Estatal de Milagro.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios primera edición*. México: Pearson Educación.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional undécima edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos, novena edición*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, K. L. (2014). *Diseño de la estructura organizacional, y manual de procesos y procedimientos en el area administrativa de la empresa "Celular Bosch S.A."*. Milagro: Repositorios Universidad Estatal de Milagro.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración, sexta edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración décima edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional décimotercera edición*. México: Pearson Educación.
- Sarmiento, E. M., & Delgado, J. A. (2016). *Diseño de una estructura organizacional para los procesos administrativos y operativos de la empresa Raulín S.A.* Milagro: Repositorios Universidad Estatal de Milagro.

Smith, A. (1776). *Investigacion sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Thompson, A. A., Streckland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estrategica , teoría y casos decimoquinta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

APÉNDICES

INFORME URKUND 7%

INFORME DE PLAGIO URKUND

https://secure.orkund.com/view

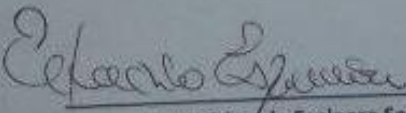
URKUND

Documento:	URKUND DE UNA ESTRUCTURA CURSOS EDUCATIVOS: PEDAGOGIA ANÁLISIS URKUND DEL SECTOR DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA LCS/2016-074180238
Presentado:	2016-12-08 10:58 (-05:00)
Recibido:	espinolaz.ueem@analisis.orkund.com
Mensaje:	ANÁLISIS URKUND_QUINTO MINDA SONIA PILAR: Ver el mensaje completo

7% de esta aprox. 18 páginas de documentos largos se componen de texto proveniente(s) fuente(s).

Lista de fuentes - Bloques

Categoría	Etiqueta/nombre de artículo
Fuentes alternativas	http://www.orkund.com
	http://www.orkund.com
	http://www.orkund.com
	http://www.orkund.com
	http://www.orkund.com
	La fuente no se usa


M.A.E. Eduardo Espinoza Solís

Apéndice N°2

CARTA DE AUTORIZACIÓN



Servicio Técnico Arce
Dir. Av. García Moreno, Cda. Los Alamos (diagonal a Codana)
Telf. 0996263993
Milagro-Guayas

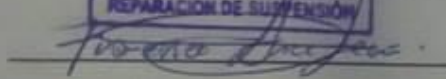
AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Srta. SONIA PILAR QUINTO MINDA con C.I. 094132809-8 egresada de la carrera de INGENIERÍA COMERCIAL de la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, para que pueda recopilar información necesaria del SERVICIO TÉCNICO ARCE., para el desarrollo del caso práctico "DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO".

Mediante la presente autorizo a que haga uso del mismo como bien lo amerite.

Atentamente,

SERVICIO TÉCNICO
"ARCE"
ALINEACIÓN, BALANCEO Y
REPARACIÓN DE SUSPENSIÓN


Edgar Francisco Arce León
Gerente Propietario
C.I. 0917384190

Apéndice N°3

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL “SERVICIO TÉCNICO ARCE” DEL CANTÓN MILAGRO

Propósito

Recopilar información real y oportuna sobre la situación actual del negocio que permita evidenciar la urgencia de la aplicación de un organigrama y manual de funciones con la finalidad de mejorar los procesos organizativos.

Preguntas

19. ¿Mencione a que se dedica fundamentalmente el negocio?
20. ¿Qué tiempo de trayectoria tiene el negocio?
21. ¿Cuál es a cantidad exacta de trabajadores que laboran en el negocio?
22. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se dan en el negocio?
23. ¿Considera usted que existe una buena organización en el negocio?
24. ¿Qué es para usted diseñar una estructura organizacional?
25. ¿Cuenta el negocio con una estructura organizativa?
26. ¿Considera usted que es necesaria la implantación de una estructura organizativa en el negocio?
27. ¿Conoce usted que es y para qué sirve un organigrama?
28. ¿El personal tiene bien claro cuál es la línea de mando?
29. ¿Su personal tiene bien definido cuáles son sus funciones?
30. ¿De qué forma da a conocer a sus trabajadores las funciones que deben llevar a cabo?
31. ¿Considera que existe una buena comunicación entre usted y los empleados?
32. ¿Cuál es el perfil profesional que utiliza para reclutar a su personal?
33. ¿Realiza usted algún tipo de inducción al personal nuevo que ingresa a trabajar en la organización?
34. ¿Cuáles son las funciones que normalmente lleva a cabo?
35. ¿Qué actividades desempeña cada trabajador dentro del negocio?
36. ¿Han existido conflictos dentro del negocio por las actividades encomendadas?

Apéndice N°4

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL “SERVICIO TÉCNICO ARCE” DEL CANTÓN MILAGRO

Propósito:

Recabar información veraz y confiable con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del “Servicio Técnico Arce”

Preguntas

11. ¿Conoce usted que es un organigrama?
12. ¿Cuenta el taller mecánico con organigrama?
13. ¿Existe en el taller una definición de líneas de mando?
14. ¿Para el puesto que desempeña conoce sus funciones?
15. ¿Qué medio utiliza el propietario del taller para dar a conocer cuáles serán las funciones que cumplirá en el puesto de trabajo?
16. Existen manuales administrativos que regulen el ejercicio de sus funciones
17. ¿Se generan problemas en el ejercicio de sus funciones?
18. Como considera usted la comunicación entre jefe y trabajadores. Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, si es así mencione cuales son
19. Según su apreciación que considera que el taller debería mejorar o cambiar

Apéndice N°5

ENTREVISTA DIRIGIDA AL EXPERTO

Propósito:

Obtener información, experiencias y opiniones que permitan desarrollar la propuesta para mejorar el proceso administrativo y operativo del “Servicio Técnico Arce”

Entrevistado:

Cargo:

6. ¿Piensa Usted que es importante la estructura organizacional de una empresa. Qué problema trae consigo la ausencia de la misma?
7. ¿Considera usted que una microempresa debe manejar una estructura organizacional, de considerarlo necesario mencione que sistema organizacional se adapta al tamaño de la misma?
8. ¿En la empresa que labora usted considera que el manejo de una estructura organizacional adecuada mejora la comunicación y el rendimiento laboral de los empleados?
9. ¿Cree usted conveniente el manejo de un manual de funciones para una microempresa, de no ser así mencione que documento podría evidenciar las actividades de cada cargo?
10. ¿Cuáles serían los beneficios de implementar una estructura organizativa en la administración y la operación de una empresa?

Apéndice N° 6

FOTOGRAFIAS DEL NEGOCIO



