



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

PROYECTO

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA
DISTRIBUIDORA DE COMPUTADORAS BRELDYNG S.A., PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TALENTO HUMANO**

AUTORES:

JAMES LARA MARÍA GABRIELA

LEDESMA ACOSTA ISLENY ESTEFANI

TUTORA:

EC. EVELYN ARTEAGA

MILAGRO, ABRIL 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. María Gabriela James Lara y Sra. Isleny Estefani Ledesma Acosta, para optar al título de Ingenieras Comerciales y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 19 días del mes de Abril del 2013

Econ. Evelyn Arteaga

Firma del tutor(a)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta 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 19 días del mes de Abril del 2013

María Gabriela James Lara

Isleny Stefani Ledesma Acosta

Firma del egresado (a)

CI: 0921655122

Firma del egresado (a)

CI: 0926473695

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Principalmente este proyecto se lo dedico a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi formación académica, a mis padres el Sr. Luis Ledesma y Sra. Rosario Acosta, por brindarme siempre su apoyo incondicional y enseñarme que el mejor regalo que nos pueden dejar ellos, son las buenas costumbres, el amor a Dios y los estudios; a mis hermanas Brigit, Elizabeth, Estela por siempre tener una palabra de aliento y cariño para mí; a mi esposo Luis William por su apoyo y por ser mi compañero de vida y por último y no menos importante a mis dos hermosas hijas Daniela Isleny y Doménica Lily por haberme dado una razón, para ser cada día, una mejor persona, madre, amiga y ahora profesional.

Isleny Estefani Ledesma Acosta

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a Dios, a mis padres, de una manera especial a mi madre la señora Blanca Lara, en agradecimiento a todo su esfuerzo y sacrificio para darnos un futuro mejor, la educación es el mejor regalo y la mejor arma para la vida que me has podido dar.

Se lo dedico a mis hijos que son la inspiración de mi vida, de igual forma lo dedico a mi esfuerzo, a la perseverancia y al empeño en alcanzar esta meta, porque no hay barrera más grande que uno mismo, porque la vida no es quien da las oportunidades, es uno quien las construye, quien las crea en base al sacrificio y empeño que ponemos para conseguir nuestros sueños. “Véncete a ti mismo y vencerás”.

MARIA GABRIELA JAMES LARA

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios, a mi madre por ser la persona que siempre a estado conmigo, por haber luchado siempre por mí y mis hermanas, a mis niñas, a mi esposo, de manera especial a todos mis maestros que de una u otra manera nos impartieron todos sus conocimientos, a mi tutora de tesis Econ. Evelyn Arteaga que siempre tuvo la predisposición para ayudarnos con cualquier duda y por supuesto a mi querida amiga y compañera de tesis María Gabriela James, que es una gran persona y fue un placer haber emprendido este proyecto juntas.

Isleny Estefani Ledesma Acosta

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir, de permitirme tener cada día una nueva oportunidad para salir adelante y hacer de mi algo mejor cada día; sin el nada sería posible.

De igual manera quiero agradecer a mi madre por apoyarme y haber depositado su confianza en mí y haber participado constantemente en este proceso de mi vida profesional; a mi familia, en especial a mi hermana Karina, mis sobrinas Lisbeth y Melany, a mis hermosos hijos Melissa y Claudio Andrés por ser el motor de mi vida.

Como no agradecer a las personas que han impartido su conocimiento y experiencia a lo largo de nuestra carrera, por cuanto agradezco infinitamente a todos y cada uno de los profesores de la Universidad Estatal de Milagro, a la Eco. Evelyn Arteaga, quien nos ha guiado en el desarrollo de nuestro proyecto de una manera profesional y cordial, por lo que se ha hecho merecedora de mi respeto, consideración y estima.

Agradezco a mis amigos y compañeros de Universidad, de manera especial a Carolina Delgado, Washington Guevara, Gina Maridueña e Isleny Ledesma quien es mi compañera de Tesis; a Sociedad Agrícola e Ind. San Carlos por su apoyo hacia el desarrollo profesional de los hijos de sus empleados, a la Empresa Breldyng S. A., por permitirme desarrollar este proyecto y a todas aquellas personas que confiaron en mí, de igual forma a las que no por ser una razón más para no decaer en la obtención de nuestros objetivos.

MARIA GABRIELA JAMES LARA

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE COMPUTADORAS BRELDYNG S.A., PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TALENTO HUMANO”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 19 de Abril del 2013

María Gabriela James Lara

Isleny Estefani Ledesma Acosta

Firma del egresado (a)

CI: 0921655122

Firma del egresado (a)

CI: 0926473695

INDICE GENERAL

Carátula.....	i
Aceptación del tutor.....	ii
Declaración de Autoría de la Investigación	iii
Certificación de la Defensa.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Cesión de Derechos del Autor.....	ix
Índice General.....	x
Índice de Cuadros	xiv
Índice de Figuras.....	xix
Índice de Gráficos	xx
Resumen.....	xxiv
Abstract.....	xxvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del Problema.....	4
1.1.5 Determinación del Tema	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5

1.3 Justificación.....	5
1.3.1 Justificación de la Investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	10
2.1.3 Fundamentación.....	16
2.2 Marco Legal.....	43
2.3 Marco Conceptual.....	43
2.4 Hipótesis y Variables.....	45
2.4.1 Hipótesis General.....	45
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	45
2.4.3 Declaración de Variables.....	46
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	46
CAPÍTULO III.....	50
MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 Tipo y diseño de la Investigación.....	50
3.2 La Población y la Muestra.....	51
3.2.1 Características de la Población.....	51
3.2.2 Delimitación de la Población.....	51
3.2.3 Tipo de Muestra.....	51
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	51
3.2.5 Proceso de selección.....	52
3.3 Los Métodos y las Técnicas.....	52

3.3.1 Métodos Teóricos.....	52
3.3.2 Métodos Empíricos	53
3.3.3 Técnicas e instrumentos	53
3.4 Propuesta de Procesamiento Estadístico de la Información	54
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
4.1 Análisis de la Situación Actual.....	55
4.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas	70
4.3 Resultados	71
4.4 Verificación de Hipótesis	72
CAPÍTULO V.....	75
PROPUESTA.....	75
5.1 Tema	75
5.2 Justificación.....	75
5.3 Fundamentación.....	76
5.4 Objetivos	78
5.4.1 Objetivo General	78
5.4.2 Objetivos Específicos.....	78
5.5 Ubicación.....	79
5.6 Factibilidad	80
5.7 Descripción de la Propuesta.....	80
5.7.1 Actividades.....	80
5.7.1.1 Filosofía Corporativa del Negocio	81
5.7.1.2 Organigrama y Manual de Funciones	83
5.7.1.3 Análisis de Competitividad del Mercado	120

5.7.1.4 Análisis del medio ambiente o entorno empresarial.....	126
5.7.3 Impacto	135
5.7.4 Cronograma de Actividades.....	136
5.7.5 Lineamientos para evaluar la Propuesta.....	137
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	140
WEBGRAFÍA	141
Anexo 1: Carta de Autorización.....	144
Anexo 2: Encuesta realizada a empleados de la empresa BRELDYNG S.A.	145
Anexo 3: Encuesta realizada a los clientes de la empresa BRELDYNG S.A	147
Anexo 4: Datos generales BRELDYNG S.A.- Superintendencia de Compañías.....	148
Anexo 5: Documento de Constitución de la empresa BRELDYNG S.A	149
Anexo 6: Gerente General de la empresa BRELDYNG S.A	150
Anexo 7: RUC BRELDYNG S.A	152
Anexo 8: Folletos propuestos por Business Life Training para capacitaciones al personal de BRELDYNG S.A	153
Anexo 9: The Plagiarism Checker	164

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Principales productos que vende la Distribuidora BRELDYNG S.A.	8
Cuadro 2	
Operacionalización de las variables	46
Cuadro 3	
Distribución departamental según género	55
Cuadro 4	
Existencia de un organigrama de acuerdo a las actividades desarrolladas	56
Cuadro 5	
Limitado desempeño laboral como resultado de no conocer específicamente las funciones desarrolladas	57
Cuadro 6	
Recepción de un Manual de funciones al formar parte de la empresa.....	58
Cuadro 7	
Continuidad de conflictos por la ausencia de definición de funciones.....	59
Cuadro 8	
Inducción al ser asignados al puesto de trabajo.....	60
Cuadro 9	
Conocimiento de contribución de la función al éxito del negocio	61

Cuadro 10	
La duplicidad de tareas como fuente de conflictos laborales	62
Cuadro 11	
El desconocimiento de funciones y su relación con la productividad laboral	63
Cuadro 12	
Especificación sobre tareas y logros esperados	64
Cuadro 13	
Opinión sobre eficiencia y manual de funciones	65
Cuadro 14	
Desempeño laboral y su relación con la calidad de atención	66
Cuadro 15	
Ausencia de atención al tener dudas o preguntas.....	67
Cuadro 16	
Cambio de vendedores afecta a requerimientos de clientes	68
Cuadro 17	
Apreciación sobre la calidad de la eficiencia del talento humano de Breldyng S.A...	69
Cuadro 18	
Verificación de hipótesis.....	72

Cuadro 19	
Manual de Funciones-Gerente General	91
Cuadro 20	
Manual de Funciones-Gerente Financiero Administrativo	94
Cuadro 21	
Manual de Funciones-Gerente de Ventas	96
Cuadro 22	
Manual de Funciones-Vendedor	98
Cuadro 23	
Manual de Funciones-Jefe de Contabilidad	100
Cuadro 24	
Manual de Funciones-Auxiliar Contables	102
Cuadro 25	
Manual de Funciones-Tesorero	104
Cuadro 26	
Manual de Funciones-Jefe de Compras e Importaciones	106
Cuadro 27	
Manual de Funciones-Gerente de Producción	108

Cuadro 28	
Manual de Funciones-Jefe de Bodega.....	110
Cuadro 29	
Manual de Funciones-Ayudante de Bodega	112
Cuadro 30	
Manual de Funciones-Jefe de Control de Calidad.....	114
Cuadro 31	
Manual de Funciones-Secretarias.....	115
Cuadro 32	
Matriz FODA de la Empresa Breldyng S.A.....	128
Cuadro 33	
Matriz FO-FA-DO-DA	130
Cuadro 34	
Inversión Ejecución Proyecto	131
Cuadro 35	
Gastos Administrativos Proyectado.....	132
Cuadro 36	
Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	133

Cuadro 38	
Detalle de Gastos	104
Cuadro 37	
Cronograma de actividades a realizarse en el proyecto.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Mapa de la ciudad de Guayaquil, ubicación de la empresa79

Figura 2

Logotipo de la Distribuidora Breldyng S.A.81

Figura 3

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter 120

Figura 4

Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter a Breldyng S.A. 121

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	
Modelo de Organigrama Micro-administrativo	31
Gráfico 2	
Modelo de Organigrama Macro-administrativo	32
Gráfico 3	
Modelo de Organigrama Meso-administrativos	33
Gráfico 4	
Modelo de Organigrama General	34
Gráfico 5	
Modelo de Organigrama Específico	35
Gráfico 6	
Modelo de Organigrama Horizontal	35
Gráfico 7	
Modelo de Organigrama Vertical	36
Gráfico 8	
Modelo de Organigrama Mixto	37
Gráfico 9	
Modelo de Organigrama Integral	38

Gráfico 10	
Modelo de Organigrama Funcional	38
Gráfico 11	
Existencia de un organigrama de acuerdo a las actividades desarrolladas	56
Gráfico 12	
Limitado desempeño laboral como resultado de no conocer específicamente las funciones desarrolladas	57
Gráfico 13	
Recepción de un Manual de funciones al formar parte de la empresa.....	58
Gráfico 14	
Continuidad de conflictos por la ausencia de definición de funciones.....	59
Gráfico 15	
Inducción al ser asignados al puesto de trabajo.....	60
Gráfico 16	
Conocimiento de contribución de la función al éxito del negocio	61
Gráfico 17	
La duplicidad de tareas como fuente de conflictos laborales	62
Gráfico 18	
El desconocimiento de funciones y su relación con la productividad laboral	63

Gráfico 19	
Especificación sobre tareas y logros esperados	64
Gráfico 20	
Opinión sobre eficiencia y manual de funciones	65
Gráfico 21	
Desempeño laboral y su relación con la calidad de atención	66
Gráfico 22	
Ausencia de atención al tener dudas o preguntas	67
Gráfico 23	
Cambio de vendedores afecta a requerimientos de clientes	68
Gráfico 24	
Apreciación sobre la calidad de la eficiencia del talento humano de Breldyng S.A...69	
Gráfico 25	
Organigrama Estructural Actual	83
Gráfico 26	
Organigrama Propuesto para la Implementación de la Estructura Organizacional ...89	
Gráfico 27	
Organigrama Funcional	90

Gráfico 28

Diagrama de flujos del proceso que realiza el sistema de BRELDYNG S.A. 117

Gráfico 29

Diagrama de flujos del proceso de la elección al proveedor para la compra, hasta el término del ensamblaje. 118

Gráfico 30

Diagrama de flujos del proceso desde que el producto es ensamblado, vendido y la post venta..... 119

RESUMEN

El estudio de investigación para la realización de este proyecto se lo realizó, en la Distribuidora de Computadoras Breldyng S.A., empresa importadora y distribuidora de productos tecnológicos o computadoras y periféricos, es una empresa que fue creada con el propósito de proveer y agilizar el acceso de la tecnología en nuestro entorno. Para llevar a efecto lo expuesto, la investigación contempló un trabajo distribuido en cinco capítulos.

El capítulo I contiene la problemática existente en la Distribuidora de computadoras Breldyng S. A., sus causas y sus efectos con el cual se define nuestro tema de estudio y con el que se formula el problema, elaborando los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, haciendo al igual un pronóstico de como seria la situación en la empresa si no se realizara este tipo de estudios, con su respectiva justificación.

En el Capítulo II se encuentra todo el marco referencial, el cual hace énfasis a todos los estudios que se han realizado en la historia los mismos que sustentan nuestro propósito de investigación, tomando como referencia estudios de colegas y demás entendidos en la materia de estructura orgánica funcional y manuales de funciones; es en este capítulo donde se han determinado las variables dependientes e independientes y nuestras hipótesis.

El marco metodológico forma parte del capítulo III, aquí se establece el tipo y diseño de investigación para nuestro estudio, al igual que los métodos e instrumentos para lograr disipar las dudas y determinar el problema existente en la organización en base a la muestra con la que se trabajara para contrastar nuestras hipótesis y así poder determinar una posible solución.

Los resultados de la investigación se presentan en el capítulo IV, estableciendo cuadros y gráficos que permiten el procesamiento estadístico de la información obtenida con el que se logra realizar un análisis de la situación real de la empresa referente a la problemática, la cual nos permite verificar nuestras hipótesis y establecer la propuesta del proyecto.

En el capítulo V se presenta la propuesta del proyecto cuyo tema se ha establecido como Diseño de una Estructura Orgánica Funcional para la Distribuidora de Computadoras BRELDYNG S. A. para mejorar el desempeño de su talento humano, es en este capítulo donde se desarrolla nuestra creatividad encaminada a la búsqueda de soluciones a la problemática existente en esta prestigiosa empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, es aquí donde se analiza en entorno de la organización de forma interna y externa mediante diversas herramientas existentes en la Administración, como FODA, PORTER, a la vez se analiza financieramente y de manera lógica la inversión del proyecto la cual determina si es factible o no de realizar.

Palabras claves: Estructura orgánica funcional, desempeño, talento humano, eficiencia.

ABSTRACT

The research study for the realization of this project was made in Breldyng Computer S. A, importer and distributor of technology products or computers and peripherals, is a company that was created to provide and facilitate access to technology in our environment. To implement the above, the survey involved a work divided into five chapters.

Chapter I contains the existing problems in the computer Breldyng S. A., its causes and effects which defines our subject of study and with which the problem is formulated, developed the general and specific objectives of the research, doing just as serious a prognosis of the situation in the company if not carried out such studies, with their respective justification.

Chapter II is located across the frame of reference, which emphasizes all the studies that have been conducted in the same history that underpin our research purpose, based on studies of colleagues and other experts on the matter of organizational structure functional and operating manuals, is in this chapter that have determined the independent and dependent variables and our hypotheses.

The methodological framework is part of Chapter III, here sets the type and research design for this study, as well as methods and tools to achieve the doubts and identify the problem in the organization based on the sample that will work for testing our hypothesis and so to determine a possible solution.

The research results are presented in Chapter IV, setting tables and charts that allow the statistical processing of the information obtained is achieved with an analysis of the actual situation of the company concerning the problem, which allows us to verify our hypotheses and establish the project proposal.

Chapter V presents the project proposal theme Design has established itself as a functional organizational structure for BRELDYNG S. A. to improve the performance of its human talent, is in this chapter that develops our creativity aimed at finding solutions to the existing problems in this prestigious company located in the city of Guayaquil, is where environment is analyzed in the organization internally and externally through various existing tools in the Administration, as SWOT, PORTER,

both financially and discusses how the project investment logic which determines whether it is feasible or not to perform.

Keywords: functional organizational structure, performance, human talent, efficiency.

INTRODUCCION

En la historia han existido varias formas de dirección administrativa, que de acuerdo a su época y contexto social han funcionado, permitiendo que grandes empresas sin una organización previa bien definida y dictadores como directivos tuvieran grandes logros. Pero actualmente eso ya no es posible y tampoco sano debido a la gran competitividad entre empresas, sindicatos y leyes laborales.

La madurez en las empresas ha incrementado y se ha llegado a la conclusión que el recurso principal de la empresa son las personas ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa.

La empresa Breldyng S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Es una empresa dedicada a la distribución de computadoras y que cuenta con 22 trabajadores fijos.

La administración de la empresa no es precisamente la adecuada referente a las actividades del personal puesto que consideran una idea de lo que esto significa pero no está estructurada como tal, debido en parte a la ausencia de una estructura orgánica funcional y no tener definidas las funciones de los empleados de la empresa.

Actualmente el gerente general quien toma todas las decisiones sobre contratación y necesidades del personal, pero debido al desconocimiento de la cantidad optima de trabajadores se genera una baja productividad que contribuya en el crecimiento de la empresa.

A pesar de ser una empresa de alta tecnología, no existe un plan de capacitación ni manuales de funciones para los empleados ya que ésta sólo consiste en una breve explicación de lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo, lo que causa dudas en los empleados y que no realicen bien su trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1 Problematización

La empresa Breldyng S. A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la cual existe una problemática que es un bajo desempeño en su talento humano debido a la ausencia de una estructura orgánica funcional, que genere una sinergia entre los diferentes departamentos y alto rendimiento de la misma.

Son varios los factores que pueden llevar a una empresa a serios problemas que pongan en riesgo la permanencia y estabilidad de las empresas e instituciones, a continuación analizamos los siguientes:

El no tener definidas las funciones del personal que delimiten las actividades de sus empleados genera diversas entropías dentro de la empresa que contribuyen a que exista una falta de compromiso y responsabilidades por parte de los empleados sobre sus labores.

El desconocimiento de las necesidades de personal de acuerdo a las actividades de cada departamento, origina tropiezos al momento de asignar personas a los puestos de trabajo, esto lleva a que las actividades que se desempeñan no den resultados óptimos.

La duplicidad de tareas es otro factor que suele causar graves inconvenientes al normal desempeño de las labores, esto afecta a los niveles de productividad laboral, que contribuyan al crecimiento de la empresa y a la permanencia de la misma dentro del mercado tecnológico.

Finalmente, los errores de segregación de tareas ocasionan que existan escasos niveles de eficiencia del personal lo que es importante corregir, ya que el recurso principal de la empresa son las personas, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa.

Pronóstico.

Al no realizar ningún proyecto que diseñe una estructura organizacional funcional y la elaboración de manuales de funciones para las actividades de los empleados de la Empresa Breldyng S. A., se producirá un bajo rendimiento de sus colaboradores que a la vez ocasionará un estancamiento y desventaja competitiva de la organización.

Control del pronóstico.

Elaborando una adecuada estructura organizacional que le permitan tener una mejor organización, con líneas de mandos bien definidas y estableciendo las funciones correctas para su personal, se podría entender la importancia del recurso humano para lograr una entera productividad de la empresa y como este recursos humanos agrupándolo en áreas o secciones, ayuda a que la empresa desarrolle sus capacidades y consiga obtener una mayor ventaja competitiva.

1.1.2 Delimitación del problema.

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano

Área: Administrativa de la Empresa

1.1.3 Formulación del problema.

¿De qué forma la ausencia de una estructura orgánica funcional en la Distribuidora de Computadoras BRELDYNG S.A., afecta al desempeño de su talento humano?

1.1.4 Sistematización del problema.

¿Qué produce la entropía de los empleados de BRELDYNG S.A.?

¿Qué problema origina el desconocimiento sobre las necesidades de personal de acuerdo a las actividades de la Empresa?

¿De qué forma la duplicidad de tareas está afectando a los niveles de productividad laboral?

¿Cómo afectan los errores de segregación de tareas en los escasos niveles de eficiencia del personal?

1.1.5 Determinación del tema

Estructura orgánica funcional de la Distribuidora de Computadoras BRELDYNG S.A., para mejorar el desempeño de su talento humano.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar de qué forma la ausencia de una estructura orgánica funcional en la distribuidora de computadoras BRELDYNG S.A., afecta al desempeño de su talento humano, a través de un estudio dirigido a los integrantes del negocio para mejorar la operatividad del mismo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Establecer que produce la entropía de los empleados de BREDLYNG S.A.

Determinar qué problema origina el desconocimiento sobre las necesidades de personal de acuerdo a las actividades de la Empresa.

Analizar de qué forma la duplicidad de tareas está afectando a los niveles de productividad laboral.

Examinar cómo afectan los errores de segregación de tareas en los escasos niveles de eficiencia del personal.

1.3. JUSTIFICACION.

1.3.1. Justificación de la investigación

Toda empresa legalmente constituida debe contar con una estructura organizacional y manuales de funciones para sus empleados, para de esta forma obtener una mayor productividad y desempeño de sus colaboradores, para así garantizar una ventaja competitiva para la empresa y destacada sinergia entre los diferentes departamentos, lo que se logra mediante estudios de las organizaciones y de la administración de recursos humanos que siguen para crear los insumos necesarios que ayuden a obtener un mejor seguimiento sobre las actividades y responsabilidades de los diferentes colaboradores, además este tipo de estudios es una herramienta fundamental en la toma de decisiones para los altos mandos de la Empresa al momento de asignar personas a los puestos de trabajo.

Actualmente Bredlyng S.A. al no contar con una estructura organizacional, ni con los manuales de funciones establecidos, provoca que no se logre satisfactoriamente la productividad o desempeño de sus empleados y que sufran del desconocimiento de las responsabilidades referente a sus labores, por lo que se ha considerado de vital importancia realizar una investigación sobre este tema para lograr solucionar las

diferentes problemáticas que se dan en la organización y que dicha investigación sirva como una opción o herramienta para la toma de decisiones de los directivos de Breldyng S. A.

Cabe mencionar que uno de los beneficios que conllevan la estructura organizacional y establecimiento de los manuales de funciones para los empleados, son el aumentar el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores para con la empresa, ya que conocen las obligaciones del cargo que desempeñan.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos.

La empresa importadora y distribuidora de productos tecnológicos Breldyng S. A, es una organización que fue creada con el propósito de proveer y agilizar el acceso de la tecnología en nuestro entorno, a su vez se encuentra liderada por un grupo de profesionales en cada una de las áreas dentro de la organización y que contribuyen al cambio positivo en el mejoramiento de la tecnología en nuestro país.

Breldyng S.A. fue fundada en el año 2003 por el Economista Pedro Pablo Baquerizo, creada inicialmente como un pequeño negocio familiar, hoy en día esta empresa se ha convertido en unos de los principales distribuidores de computadores y periféricos dentro de la ciudad de Guayaquil, llegando abarcar casi un 65% de aceptación en el mercado tecnológico.

A pesar que el mercado tecnológico es muy amplio y cambiante, Breldyng ha sabido llegar poco a poco a posicionarse en la mente del consumidor a través de su marca ULTRATECH (Figura # 1) en su línea de computadores y SONIGEAR, POWERLOGIC, como sus periféricos. En sus inicios hasta el año 2011 la compañía trabajo en la distribución exclusiva de estas marcas, hoy en día han ampliado su cartera de productos con marcas como Epson, SONY, HP, entre otras, para así poder ganar un mayor espacio en el mercado tecnológico.

Entre sus productos más notables tenemos los siguientes (véase Figura#1):

Cuadro 1. Principales productos que vende la Distribuidora Breldyng S.A.

	ULTRATECH
	
	
	POWERLOGIC
	SONIGEAR

Fuente: Breldyng S. A.

En la historia los manuales de funciones se han caracterizado por ser una herramienta fundamental en la administración y su inicio es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda guerra Mundial, aunque en esa época se tenía conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba instrucciones o información al personal, sobre ciertas formas de operar sus funciones u operar un organismo. Las necesidades de contar con personal capacitado durante la guerra dieron lugar a que se formaran manuales de funciones más detallados, aunque los primeros manuales adolecieron de defectos técnicos, fueron de gran utilidad en el adiestramiento del nuevo personal.

Con el transcurrir del tiempo los manuales de funciones se adaptaron para ser más técnicos, claros, prácticos y concisos.

Por otra parte, los organigramas surgieron en la época de los egipcios los mismos que documentaron sus métodos de organizar la división de trabajo para sus grandes proyectos, pero de manera formal el primer organigrama fue creado en 1854 por Daniel McCallum, superintendente de la compañía de Ferrocarriles de New York y Erie McCallum quien era el responsable de crear una línea de 500 Millas, se creó con el fin de definir los papeles y responsabilidades de todo el personal dentro de la empresa de Ferrocarriles y establecer una postura jerárquica o de autoridad dentro de la organización.

Es desde esa época donde las empresas empiezan a establecer los organigramas para definir su estructura organizacional y de establecer funciones o tareas operacionales específicas.

Históricamente los organigramas han sido un símbolo de evolución de la industria occidental que partió de ser de uso fundamentalmente individual a la creación de capacidades organizativas en toda empresa.

La finalidad principal del organigrama es representar de manera gráfica las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos y definir los papeles o responsabilidades de todo el personal dentro de la organización.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para sustentar esta investigación se tomaron en cuenta como antecedentes, diversos estudios previos, tesis de grado y sobre todo a empresas del medio informático que se han sometido al proceso de estructuración orgánica funcional y les ha resultado un éxito.

Los antecedentes que a continuación se citan, proporcionan a la investigación una base teórica que sustenta el problema planteado.

“Tipo de Material: Tesis

Título: Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la Empresa Comercial Quarios Cia. Ltda.

Autor: Vega Dávila, Iván Marcelo

Fecha de Publicación: 2010

Instituto: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Resumen: La empresa “Quarios Cía. Ltda.”, realiza comercialización de materias primas de todo tipo. Se ha planteado, como reto, mejorar su gestión integral, para lo cual, desea crear una adecuada estructura organizacional basada en sus procesos, la que estará apalancada en perfiles que puedan sustentar éstos. El presente documento se divide en cinco capítulos que se estructuran de la siguiente manera: en el primer capítulo se hace una breve descripción de los orígenes de la Empresa, de su situación actual y de sus nuevos lineamientos estratégicos, el segundo capítulo, contiene todo el sustento teórico para el desarrollo de esta tesis, sobre los procesos de una organización, la cadena de valor, sus documentos de respaldo, las estructuras organizacionales, los perfiles del personal y la gestión por competencias, hasta llegar a la implantación. en el tercer capítulo se presenta la aplicación del marco teórico expuesto en la Empresa. En el cuarto capítulo se expone un esquema propuesto para la implantación dentro de la Empresa y el último capítulo, contiene

las conclusiones a las que se llega con el estudio y las recomendaciones a seguir para dar continuidad a la administración de la Empresa.”¹

“Tipo de Material: Tesis

Título: Diseño de una estructura organizacional y funcional para la Distribuidora "Gutiérrez López"

Autor: López Verdugo, Diana Catalina- Garzón, María Verónica

Fecha de publicación: 2010-10-18

Instituto: Instituto Politécnico Salesiana del Ecuador.

Resumen:

En nuestro medio las empresas pequeñas carecen de una visión a largo plazo es por ello que son administradas de manera empírica, teniendo que afrontar a lo largo de sus operaciones con una serie de inconvenientes que son solucionados en la mayoría de sus veces de forma improvisada, con la finalidad de evitar estos problemas nuestro trabajo tiene por objetivos: GENERALES: Diseñar una Estructura Organizacional y Funcional con el propósito de mejorar el funcionamiento y uso de recursos de la empresa con lineamientos y políticas propias de la institución en base a la actividad comercial a la que se dedica.

La distribuidora GUTIERREZ LOPEZ es una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, tiene 3 años de prestar sus servicios en la provincia del Azuay y Cañar, actualmente no cuenta con una estructura organizacional por tal motivo, resulta problemática una Administración adecuada y además hacer visible los resultados esperados por el propietario. Mediante el presente trabajo se inició con el establecimiento de la misión, visión, objetivos generales y específicos de acuerdo a los requerimientos y naturaleza de la organización, las políticas de forma general, y el análisis FODA para evaluar la situación de la empresa tanto de forma

¹ Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2214/1/T-0867-MBA-Vega-Dise%c3%b1o%20de%20la%20estructura.pdf>

interna como externa. El siguiente paso luego de este proceso es el desarrollo de la Etapa Mecánica del Proceso Administrativo que consta de la: Planeación, Organización y la Integración PLANEACION: tomando en consideración todos los parámetros útiles para la planeación así como las herramientas y mecanismos se determinó que por la naturaleza del negocio se utilizara la elaboración de presupuestos en lo que respecta a las ventas, las compras, flujos de efectivo y demás ventajosos para las actividades a realizar. ORGANIZACIÓN: se elaboró el organigrama de la distribuidora, en el cual se detalló las actividades por áreas funcionales y así como sus campos de acción. INTEGRACION: es el proceso mediante el cual se propone una integración armónica entre los recursos humanos, materiales y los intangibles mediante los cuales se podrá lograr una optimización en su utilidad. La Etapa Dinámica hace referencia a la parte operativa mismo del proceso administrativo y está integrada por: Toma de decisiones, Dirección y Liderazgo y El Control. TOMA DE DECISIONES: para la empresa consideramos que es necesario utilizar herramientas para la toma de decisiones en los cuales utilizamos el modelo de calificación de proveedores en la cual se tomó en consideración diversas variables que son relevantes al momento de realizar una compra. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO: en este aspecto es importante la comunicación para ello se diseñó un esquema de comunicación el mismo que indica la relación de cada uno de los departamentos entre si y la importancia de su entrega de información, así como la gestión por parte de la dirección para el personal en el ámbito de la motivación y las actividades de una administración democrática basada en rejilla administrativa propuesta por Robert Blake y Jane Mouton. CONTROL: este es uno de los principales factores que deben ser tomados en consideración en las empresas para ello se diseñó algunos aspectos en los cuales se puede tener un control sobre los recursos materiales como en los humanos, para cada una de las áreas. ESTRATEGIA DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA PARA LA DISTRIBUIDORA GUTIERREZ LOPEZ Con las bases anteriormente diseñadas se realiza la propuesta para la distribuidora GUTIERREZ LOPEZ, en la cual se delimita actividades por cada área, se delimitan los objetivos tanto generales como específicos para cada una de ellas siempre en función de los objetivos de la empresa, se trazan planes para la consecución de cada uno de los objetivos planteados, estos planes necesitan tener claras las actividades que se debe realizar

para ejecutarlos para ello se diseñaron los procedimientos a ejecutar de acuerdo a cada plan. Esta propuesta pretende lograr un incentivo para todo el equipo de trabajo de la distribuidora, así como el compromiso de sus proveedores a ser parte del crecimiento de la empresa y de igual manera la gestión adecuada de sus directivos.”²

“Tipo de Material: Tesis

Título: Estructura organizacional y funcional de empresas de transporte pesado: caso Transportadora Azuaya

Autor: Heredia Real, Sonia Cristina González Patiño, Eucevio Fabián Palabras

Fecha de publicación: 18-oct-2010

Resumen: Al ser el transporte una de las principales actividades económicas que permiten el desarrollo del país, este debe ser organizado, administrado y operado de manera técnica y acorde a las necesidades de la comunidad, situación que si bien se viene realizando con buenos resultados, sin embargo, ante el proceso de globalización, la posible firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica y otros países, obliga a que las empresas dedicadas a la actividad del transporte pesado y concretamente Transportadora Azuaya de Carga, disponga de parámetros, normas y procesos que optimicen la utilización de recursos y maximicen sus beneficios. Por lo que en nuestro trabajo de Tesina se determina la estructura administrativa y funcional de esta empresa, así como un breve análisis de costos relacionados directamente con sus costos, rutas y fletes. El primer capítulo se encuentra las generalidades de las empresas que prestan el servicio de transporte pesado de carga, especificando la actividad dentro de la economía, los tipos de transporte, su evolución, clasificación de empresas, especificación de las compañías limitadas y los procesos de planificación de este tipo de empresas. El capítulo segundo trata sobre la organización, normas y procesos de acción de empresas transportadoras de carga pesada, específicamente de la organización administrativa

² Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/427/6/Cap4-DisenodeunaestructuraorganizacionalyfuncionalparaDistribuidoraGutierrezLopez.pdf>

demostrando las ventajas, los tipos de organización, de las que se puntualiza la organización formal y de esta la responsabilidad administrativa en lo que respecta a autoridad, responsabilidad, delegación de autoridad, es decir, de las funciones administrativas que deben cumplir y hacer cumplir los principales responsables de la empresa. También se trata de las relaciones organizacionales, la ejecución gerencial, las interacciones y dirección y la evaluación de ejecutivos. El tercer capítulo, presenta los parámetros e índices de gestión, operación y control de recursos de empresas transportadoras de carga pesada, como herramientas básicas para el control de recursos humanos, físicos y económicos, puntualizando sobre el control administrativo, control de producción y productividad, control de costos y presupuestos. El cuarto capítulo, presenta primero la evolución de la Empresa Transportadora Azuaya de Carga, luego la aplicación de los conocimientos de los tres capítulos anteriores en relación a sus funciones y planificación de acuerdo a la visión misión, objetivos, políticas y procedimientos. Para el área operativa se elaboró el organigrama de forma que se puedan determinar los niveles de autoridad y planificación organizacional así como también presentar la manera de cómo se realiza la logística de esta Empresa a través de diagramas. Para los índices de gestión, operación y rentabilidad se presenta un análisis de costos y fletes por tipos de ruta, kilómetros recorridos y posibles porcentajes de incremento en los fletes para mejorar su rentabilidad. Por último y en función del desarrollo de la Tesina, se presentan conclusiones y recomendaciones, que deberán considerar los responsables de la empresa, para poner en práctica, como una nueva forma orgánica funcional, para enfrentar la situación de libre competencia del país.

Es importante resaltar también a la empresa y mayor competencia de Breldyng, que también realizó el proceso de estructuración orgánica – funcional y hoy en día se encuentra en un nivel de competencia óptimo.”³

Cartimex S.A.

“Es una empresa de importación y distribución de productos tecnológicos fundada en 1997, con el objetivo de proveer y agilizar el acceso a tecnología de punta.

³ Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/428>

Una visión sólida y un fuerte compromiso, tanto para con sus clientes, colaboradores y socios estratégicos, la llevaron a convertirse en una de las principales empresas de esa línea en el país.

Poco a poco ha logrado un crecimiento sostenido general como en su estructura organizacional, ventas, cobertura, etc.

En la actualidad la empresa cuenta con un aproximado de 400 empleados a nivel de todo el país, y trabajando con más de 40 marcas reconocidas a nivel mundial, con los centros de atención que tienen, permite gestionar negocios con cobertura nacional.

Cartimex S.A. es reconocida, en la actualidad en el mercado ecuatoriano, por su constante propuesta innovadora, ofreciendo productos de alta calidad, flexibilidad de precios, óptimos planes de crédito y una reconocida satisfacción de los clientes.

Análisis: Los resultados organizacionales ha sido una temática muy importante, es por esa razón que de manera prioritaria se debe analizar y diagnosticar en qué situación se encuentra la empresa, para así poder instaurar la estructura administrativa que mejor se acople a la empresa, ya que se debe tener en cuenta que ninguna organización es igual a otra, por ende la estructura y los procedimientos no siempre son iguales a otra empresa similar; sin olvidarnos que a todo colaborador se le debe brindar protección, se transforma en una de las teorías en las que tiene mayor énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia y eficacia en las funciones básicas de cualquier empresa.

Las empresas que obtienen un mayor rendimiento a comparación de las que tienen un bajo rendimiento se deben a ciertos aspectos en especial como los siguientes: análisis, orientación hacia el futuro, explotación del entorno, proactividad y riesgo; los resultados permiten confirmar que la estructura organizacional contribuye de mejor forma un mayor rendimiento de las empresas.

Actualmente se le atribuye gran parte de la evolución de las empresas al avance tecnológico en el que nos encontramos, ya que ha sido uno de los grandes pilares para automatización de los procesos, y poder lograr un mejor desempeño u organización estructural.

La finalidad de todos los temas similares que se han estudiado ha sido el facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural y aprovechando que sirva como una meta a cada uno de los colaboradores, esto ha servido también para fomentar la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa exitosa.”⁴

2.1.3 Fundamentación.

Fundamentación científica

La organización y sus definiciones

Organización es un grupo de elementos principalmente compuestos por personas, que forman una estructura sistemática entre sí, mientras que de forma coordinada, ordenada y regulada bajo normas previamente establecidas los recursos humanos, financieros, físicos y otros logren los determinados fines, como son el de producir bienes o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno social y obtener una rentabilidad para la empresa.

Importancia de la organización

- a.- Es un medio que instaura la excelente manera de lograr los objetivos.
- b.- Proporciona los métodos para que se puedan realizar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- c.- Elude retrasos e ineficiencia.

⁴Obtenido de <http://www.cartimex.com/v2/webpages/index.asp>

d.- Disminuye o elimina la simulación de esfuerzos, al establecer las funciones y responsabilidades.

e.- La estructura debe manifestar los objetivos y los planes de la empresa, el mando jerárquico y su ambiente laboral.

Tipos de organizaciones

Las organizaciones son ampliamente diversas, es decir que existe una amplia diversidad de tipos de organizaciones. Sin embargo los principales tipos de organizaciones se puede clasificar según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

- 1) Organizaciones según sus fines
- 2) Organizaciones según su formalidad
- 3) Organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines.- Quiere decir que según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas pueden dividirse en estos 2 grupos:

1.- Organizaciones con fines de lucro: Llamadas así por caracterizarse en realizar sus actividades con el propósito obtener un margen de ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

2.- Organizaciones sin fines de lucro: Estas empresas tienden a cumplir un rol o función en la sociedad, sin aspirar una ganancia o utilidad por ello, por lo regular siempre lo hacen con el propósito de ayudar a las personas más vulnerables.

EJEMPLOS: El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, etc

Organizaciones Según su Formalidad.- Estas se clasifican según el criterio si las organizaciones tienen establecida su estructura y un sistema oficial que sirva para la toma de decisiones, comunicación y el control dentro de la empresa, y se dividen en:

a.- Organizaciones Formales: Las empresas que pertenecen a este grupo son las que poseen sistemas y estructuras oficiales y definidas para el control, las decisiones a tomar y la comunicación.

Las organizaciones formales, se pueden dividir en:

Organización Lineal: Esta forma estructural tiene origen de los tiempos medievales, ya que es simple y el nombre de organización lineal quiere decir que existen líneas directas de autoridad y responsabilidad, como eran en los tiempos antiguos; de proviene su formato piramidal.

Como ejemplo de este tipo de forma estructural tenemos a las empresas en sus primeras etapas o en las empresas más pequeñas.

Organización Funcional: Este tipo de estructura conlleva el principio funcional o principio de la técnica de las funciones. Un gran número de organizaciones utilizaban en tiempos antiguos este tipo principio para poder diferenciar las actividades o funciones de los trabajadores de la empresa.

Características de la Organización Funcional

Autoridad funcional o dividida: es un mando jerárquico alto sustentada en el conocimiento. No existe una autoridad total de superior, solo es una autoridad parcial.

Línea directa de comunicación: se busca que no existan mediadores, se intenta la mayor rapidez posible en la comunicación de las diferentes áreas de la empresa.

Descongestión de las decisiones: se delegan funciones a los colaboradores especializados en el tema.

Énfasis en la especialidad: especialización de todas las partes a cargo.

Ventajas de la Organización Funcional

- Se máxima la especialización.
- Mejoramiento del mantenimiento técnico.
- Rapidez en la comunicación directa.
- Especificación de actividades a realizar cada miembro de la organización.
- Desventajas de la Organización Funcional
- Perdida de la autoridad de mando.
- Énfasis a la competitividad entre los especialistas.
- Énfasis a la rigidez y los problemas en la organización.
- Desconcierto en cuanto a los objetivos.

Campo de Aplicación de la Organización Lineal

Cuando la empresa por ser pequeña, tiene un equipo de especialista bien compaginado, que comunica ante un director eficaz y está orientado hacia los objetivos comunes bien instituidos y precisados.

Cuando en situaciones la organización comisiona durante un tiempo explícito potestad funcional a algún organismo especializado.

Organización Línea-Staff: Esto es la derivación entre la combinación de los dos tipos de organización lineal y funcional, tratando del aumento de las ventajas de estos dos tipos de organización, para así bajar el porcentaje de las desventajas. En este tipo de organización constan ciertas características del tipo lineal y funcional, para así proporcionen un tipo de organizacional mejor.

Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

En un alto porcentaje el personal de línea se encuentra enfocado a la parte externa de la empresa, donde están situados cada uno de los objetivos, siempre que los funcionarios de staff estén enfocados hacia la parte interna para así brindar un asesoramiento a los demás empleados.

El funcionario de línea generalmente de un staff para poder desarrollar sus actividades, mientras que el funcionario de staff necesita del de línea para aplicar su planificación.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría
- Monitoreo
- Planeación y control
- Campo de aplicación de la organización línea-staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más aplicada y utilizada en todo el universo.

Comités: Este conjunto puede recibir varias designaciones como pueden ser: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No es posible un criterio igual al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. Los mandos altos como por ejemplo: gerente, presidente, etc, que se da a los comités no siempre son uniformes que siempre existe bastante desorden sobre su naturaleza.

b.- Organizaciones Informales: Es la organización que surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1.- Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Las organizaciones que regularmente están ahora centralizadas son las dependencias o gobiernos gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

2.- Organizaciones Descentralizadas: En una empresa, el mando quien toma las decisiones puede comisiona a cualquier colaborador obviamente hasta donde sea posible. La descentralización es la peculiaridad de organizaciones que marchan en ambientes complejos. Las compañías que enfrentan competitividad suelen descentralizar para optimar la cabida de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos.

Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Mientras que si existe un empresa informal puede ser o estar descentralizada o centralizada.

Diseño de organizaciones

El diseño organizacional es proceso, en la cual los directores toman decisiones y que estas decisiones son cumplidas por los que conforman la organización, el propósito es plantear las estrategias que se originan en la alta jerarquía de la organización.

Las decisiones referentes al diseño organizacional por lo regular incluye el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura organizacional, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. Este diseño simboliza los efectos de un proceso de toma de decisiones que contienen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Lo que nos da a entender que es una área en la que la interdisciplinariedad es una representación central. Se fundamenta en la gestión, organización y diseño. Esencialmente se considera como un ámbito especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio diligente al diseño.

Mientras también cabe resaltar que este diseño también puede ser visto como una metáfora que suministra los límites con los que una organización ansía a cumplir sus objetivos más importantes. Suministra la subestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que los caracteres primordiales de la organización se realizan a través de los procesos dilatados dentro de la organización. Es por esto que las organizaciones tienen por objeto propagar tenazmente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes.

Contexto del Diseño Organizacional

Para algunos autores, el diseño organizacional es una metáfora, como la edificación tradicional que da forma a la empresa, el espacio donde la vida como institución se llevará a cabo. Igualmente personifica un concepto que involucra una conexión entre la estructura de la organización con otros sistemas dentro de la institución con el resultado de crear una sinergia única que será algo más que el aumento de sus partes.

Usualmente, el diseño organizativo radica en la organización formal o en este caso el organigrama, la organización informal o cultura organizacional, métodos de negocio, la estrategia y el talento humano, porque una organización no es más que un sistema de personas.

El propósito del diseño organizativo es crear una organización que sea capaz de crear perennemente valor para los consumidores actuales y futuros, y la optimización de la empresa.

Papel Directivo en el Diseño Organizacional

Las personas que se encargan de diseñar tienen la mejor ocasión de diseñar estructuras con un gran porcentaje de eficiencia y eficacia. Existen algunas peculiaridades que deben concebirse en un sistema eficaz.

Terminado esto el encargado debe culminar explicando que hacer para alcanzar el objetivo declarado y cómo la tarea total puede dividirse en unidades significativas. Existen sinnúmero de combinaciones posibles, uno debe ser seleccionado como el que satisface los criterios de decisión mejor que las otras alternativas. Es lógico, el equilibrio entre la eficiencia técnica y los factores humanos que determinan el clima organizacional se deben incluir en la toma de esta decisión. Ocasionalmente el éxito o fracaso del proyecto es algo predeterminado por la cualidad de la dirección y la relación entre los diseñadores y los que deben poner en conocimiento el proceso.

Elementos básicos del diseño de organizaciones

Es necesario construir el diseño de organización más adecuada para alcanzar los objetivos estratégicos; para ello es necesario tomar una serie de decisiones basadas en los siguientes elementos básicos del diseño organizativo.

Especialización.- Dado que las organizaciones existen para poder alcanzar metas que sobrepasen la capacidad de los individuos que la componen, lo importante es determinar cómo se van a clasificar las tareas y responsabilidades a cada miembro de la organización.

Se debe tomar una gran cantidad de decisiones como lo siguiente:

¿Qué grado de especialización será el mínimo requerido para cada trabajo?

¿Qué cantidad de actividades componen el trabajo requerido?

¿Cuál sería la forma de enlace con referencia a otros trabajos complementarios?

Dentro de las situaciones normales que podremos encontrar en las empresas es que mientras sea más alto el porcentaje de especialización, el desarrollo se optimizaría de cada una de las áreas de la empresa.

Estructura organizacional

La estructura organizacional se la puede definir como un conjunto de medios que se encargan de conducir a la organización, con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y así poder lograr la coordinación efectiva de las mismas. Para que una organización pueda alcanzar los objetivos propuestos por la misma, es prácticamente indispensable la construcción de un esquema o modelo, lo que nos permitiría la interrelación de sus elementos.

La estructura será entonces, el instrumento que le permita a la empresa poder lograr alcanzar los objetivos, también:

- Nos permite alcanzar una habilidad de los recursos.
- Facilita la ejecución de las agilidades y coordinación de su actividad.

Dentro de una organización, si se realiza un cambio en un elemento lo más probable es que afecte y genere algún cambio en algún otro elemento o conducta de la organización.

Proceso organizacional

Los procesos determinan el flujo de información dentro de la empresa. Si la estructura de una empresa es la base de la organización, los procesos son el sistema arterial. Como una de las funciones principales de los procesos es la asignación de recursos, planificación, financiamiento y supervisión de las operaciones.

Elementos comunes de las estructuras organizacionales

Los elementos de las estructuras organizacionales son los siguientes:

- Especialización
- Departamentalización
- Autoridad

- Cadena de mando
- Tramo de control
- Unidad de mando
- Centralización / descentralización

Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales están compuestos por tres niveles y son:

Nivel institucional.- Es el nivel más alto, que se encuentra compuesto por los altos funcionarios. Es también un nivel estratégico, ya que estos son los que son responsables de los objetivos y estrategias y a su vez se encargan del ambiente externo a la empresa.

Nivel gerencial.- Es el nivel intermedio, este tiene como responsabilidad cuidar la relación y la integración del nivel institucional con el técnico.

Nivel técnico.- Es el nivel más bajo de la organización, conocido también como operacional, en este nivel es donde se encuentra la responsabilidad de ejecutar los deberes, los programas se desarrollen y las técnicas se apliquen.

Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, se debe realizar los planes o programación, esto se lo realiza en el nivel gerencial, mientras que en el nivel técnico lo están ejecutando.

Modelos estructurales de la organización

Existen varios modelos estructurales como los siguientes:

- a) Modelo trébol
- b) Modelo de equipos y racimos
- c) Modelo adhocrático
- d) Modelo red o red virtual

Modelo trébol.- Está formada en forma de un trébol, con tres hojas: la primera hoja, llamada núcleo profesional, esta se encuentra conformada por los trabajadores y los administradores más importantes de la empresa. La segunda hoja estaría compuesta por las personas u organizaciones que no generan mayor responsabilidad dentro de la organización. La tercera hoja la integran los que conforman la fuerza de trabajo flexible, es decir los trabajadores con jornada parcial o temporal.

Entre las características principales tenemos:

Es la representación del máximo abatimiento de una organización. los niveles de jerarquía desaparecen y la organización forma un trébol de cuatro hojas con un tallo, y el objetivo es la búsqueda de la máxima flexibilidad.

Modelo de equipos y racimos.- Este modelo trata sobre la transformación en unidad organizativa, para la agrupación del trabajo, es decir releva al departamento convencional. Tanto la alta gerencia como todos los colaboradores pueden organizarse en equipos de trabajo y adoptan una orientación más horizontal que vertical.

Modelo adhocrático.- Este modelo trata en la forma de organizarse más adecuada cuando una actividad es singular y compleja, así es importante la intervención de expertos. Estos son proyectos que se encuentran referenciados para organizaciones que necesitan innovar en entornos globalizados, pero también deben ser empresas flexibles y que cuenten con fácil intercomunicación.

Lo más importante en estas estructuras que los equipos se auto dirigen y cada miembro del equipo tiene un determinado mando respetado por todos.

Modelo red o red virtual.- Componen una forma básica para estas nuevas formas de organización, como por ejemplo tenemos la reingeniería, las organizaciones virtuales, etc. El objetivo de las redes es suministrar a las organizaciones la flexibilidad para manifestar a las demandas cambiantes y heterogéneas del mercado. No simboliza que sean básicamente inestables o que no puedan ir más allá del corto plazo y tengan que solamente como enlaces funcionar tácticos.

Modelo avanzado de la forma central

Compone la máxima representatividad de un conjunto técnico completamente dividido y que desarrolla a base de convenios y de alianzas entre las diversas empresas que lo componen

Es un grupo de carácter muy abierto que aglutina sociedades de los más varias secciones e beneficios que están interconectadas por acuerdos de tipo contractual.

Métodos del diseño estructural.- Constan de los siguientes:

- Diseño por medio de modelos
- Método de los esfuerzos de trabajo o de esfuerzos permisibles o teoría elástica
- Método de la resistencia o método de factores de carga y de reducción de resistencia o teoría plástica
- Métodos basados en el análisis al límite
- Métodos probabilísticos

Criterios de diseño

El diseño estructural comprende las varias actividades que despliega el creador para establecer la forma, dimensiones y características puntualizadas de una estructura, o sea de aquella parte de una cimentación que tiene como cargo impregnar las solicitaciones que se presentan durante las diferentes etapas de su existencia.

El proceso de diseño.- El diseño es un proceso creativo mediante el cual se concretan las tipologías de un método de manera que cumpla en forma óptima con sus objetivos. Como objetivo de un sistema estructural se plantea el resistir las fuerzas a las que va a estar sometido, sin colapso o mal comportamiento. Las soluciones estructurales están paralizadas a las limitaciones que brotan de la interacción con otros aspectos del proyecto y a las limitaciones generales de costo y tiempo de ejecución.

Etapas del proceso de diseño

Proceso creativo mediante el cual se le da forma a un método estructural para que cumpla una función determinada con un grado de seguridad razonable y que en condiciones normales de servicio tenga un proceder adecuado. Es significativo considerar ciertas limitaciones que surgen de la interacción con otros aspectos del proyecto global; las limitaciones globales en cuanto al precio y período de ejecución así como de satisfacer establecidas exigencias estéticas.

Entonces, la solución al problema de diseño no puede obtenerse mediante un proceso matemático rígido, donde se aplique rutinariamente un determinado conjunto de reglas y formulas.

Etapas de estructuración

- Estimación de las solicitudes o acciones
- Análisis estructural
- Acciones y sus efectos sobre los sistemas estructurales

Clasificación:

Los conceptos de seguridad estructural y de los criterios de diseño, la clasificación más racional de las acciones se hace en base a la variación de su intensidad con el tiempo.

Se distinguen así los siguientes tipos de acciones:

- Acciones permanentes.
- Acciones variables.
- Acciones accidentales.
- Variables determinantes de la estructura organizativa: La cultura organizacional

Cultura organizacional

“El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias,

presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

El concepto de cultura empresarial, típico de la Antropología, Filosofía y Sociología, se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas.”⁵

Tipos de culturas.-

“Cultura fuerte.- Todo el personal de la organización está convencido de los valores y creencias de la organizaciones.

Actual.- Existe poco convencimiento por parte de los colaboradores de la empresa sobre los valores y el control, es decir los valores son impuestos.

Desarrollo Organizacional

EL CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la

⁵ Obtenido de <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969)"⁶

Organigrama

"El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

A continuación mencionamos otras definiciones:

Para Terri:

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."⁷

Tipos de organigrama:

"Existen diversos tipos de organigramas, y distintos criterios para poder clasificarlos como podemos realizarlo de la siguiente manera:

- Según su naturaleza
- Según el ámbito
- Según su presentación
- Según su contenido

⁶ Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/

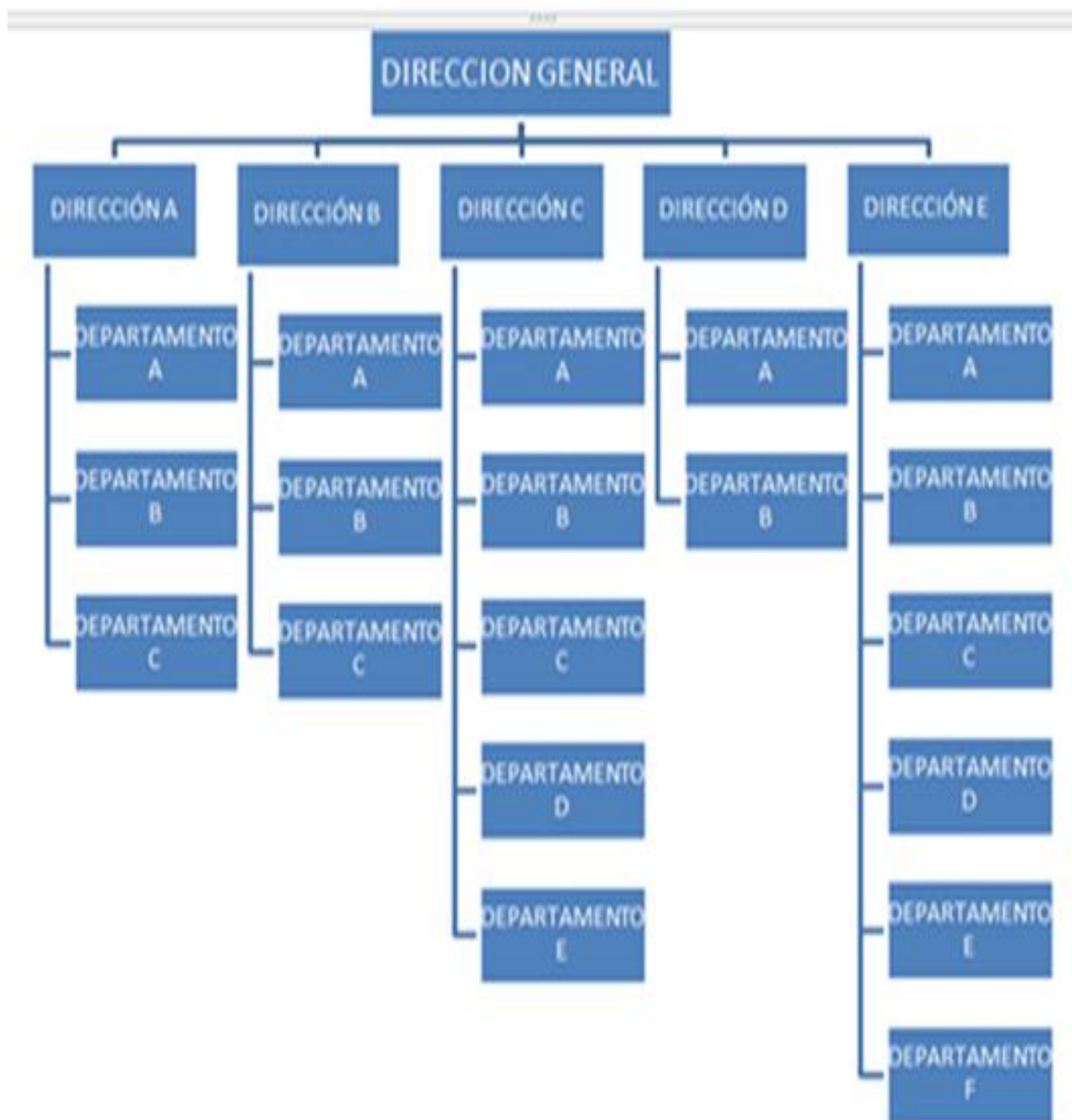
⁷ Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp

Según su Naturaleza.-

Este grupo se divide en tres clases de organigramas y son:

Micro-administrativos: pertenecen a una sola agrupación, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman.

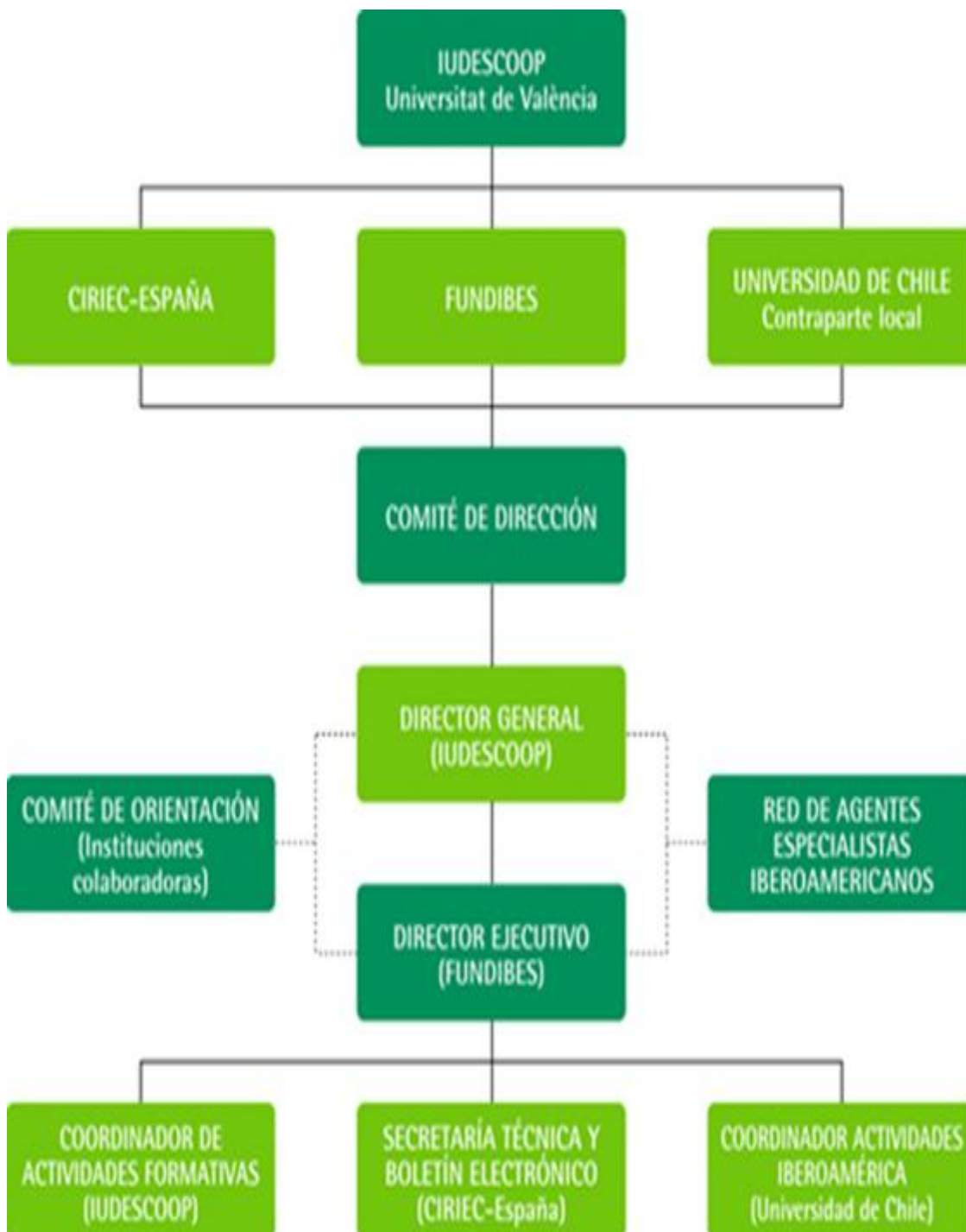
Gráfico 1. Modelo de Organigrama Micro-administrativo



Fuente: María James e Isleny Ledesma

Macro-administrativos: son la representación gráfica de más de una entidad.

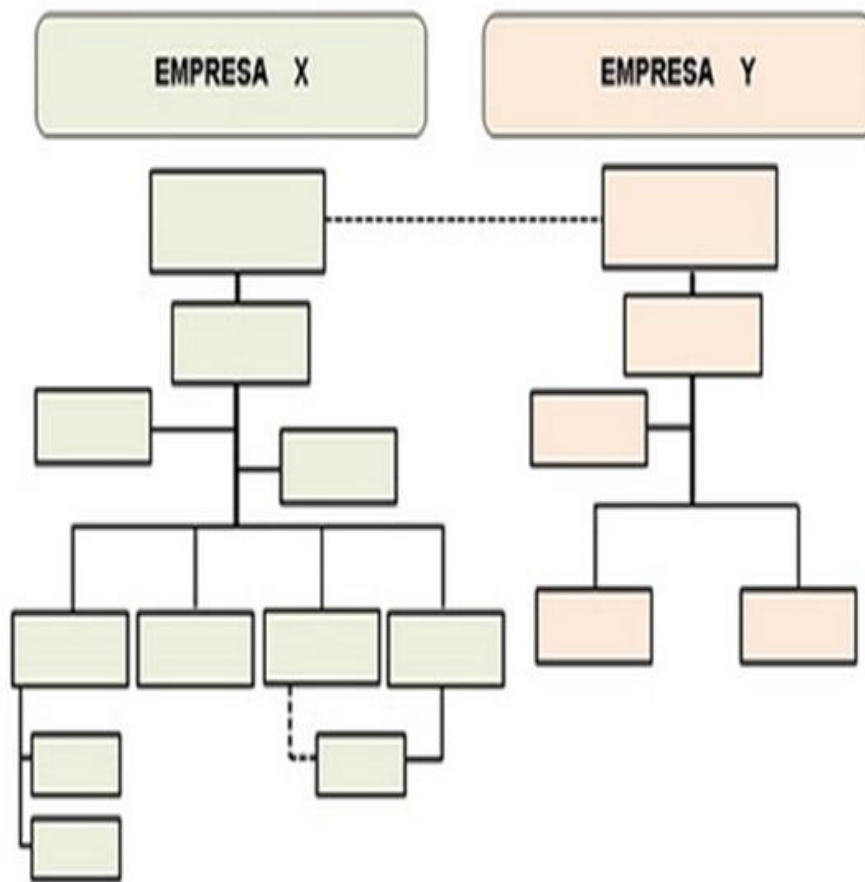
Gráfico 2. Modelo de Organigrama Macro-administrativo.



Fuente: Empresa OIBESCOOP <http://www.oibescoop.org/presentacion4.php>

Meso-administrativos: En esta clase de organigramas se da anotar o se consideran una o más entidades de un mismo sector de actividad. Es importante resaltar que el término mesoadministrativo corresponde a un acuerdo utilizado normalmente en el sector público, aunque también es accesible ser utilizado en el sector privado.”⁸

Gráfico 3. Modelo de Organigrama Meso-administrativos.



Fuente: http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html

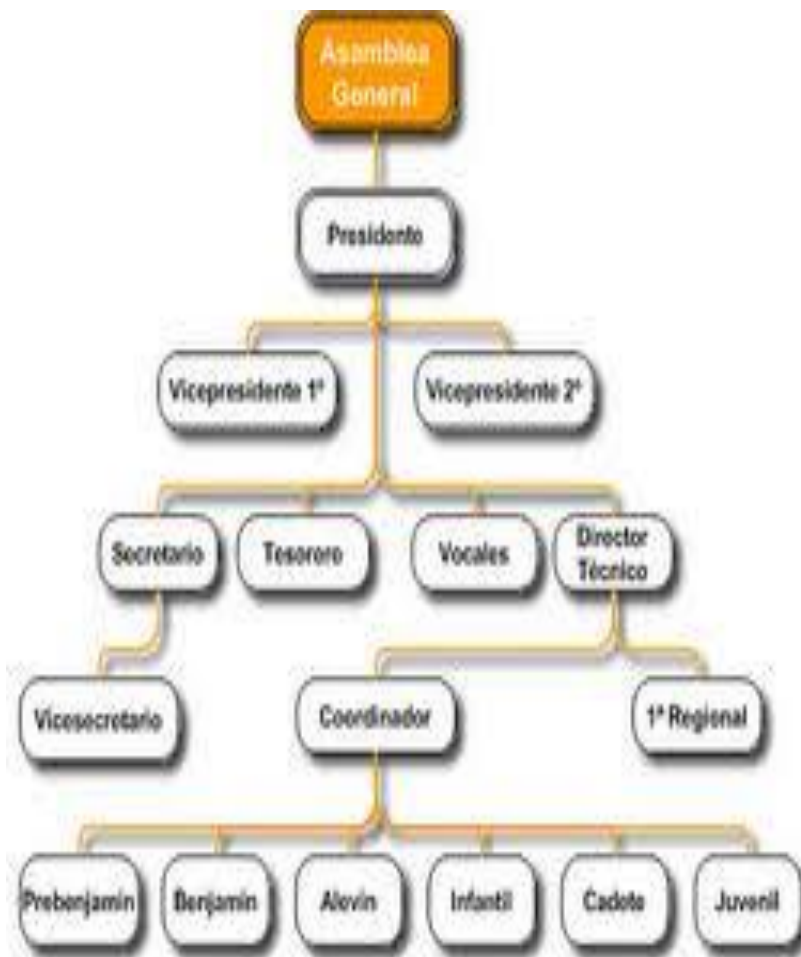
⁸ Obtenido de http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html

Según su Ámbito.-

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas y son:

Generales: Este tipo de organigramas dominan información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Gráfico 4. Modelo de Organigrama General



Fuente: www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1024&bih=673&q=organigrama+microadministrativo&oq=organigrama+micro&gs_l=img.3.0.016j0i2414.2645.

Específicos: Estos tipos de organigramas representan una porción o área de la empresa, pero ejemplo en nuestro caso, tratamos de representar el área de ventas.

Gráfico 5. Modelo de Organigrama Específico



Fuente: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>

Según su presentación o disposición grafica.-

Horizontales: Este tipo de organigrama representan a una organización de una manera singular, son muy poco usados, en este tipo de organigrama se presenta a la cabeza de la organización a un extremo izquierdo, al(o los) inmediatos jerárquicos des le coloca del mismo modo, todos como columnas que representa un mismo nivel jerárquica.

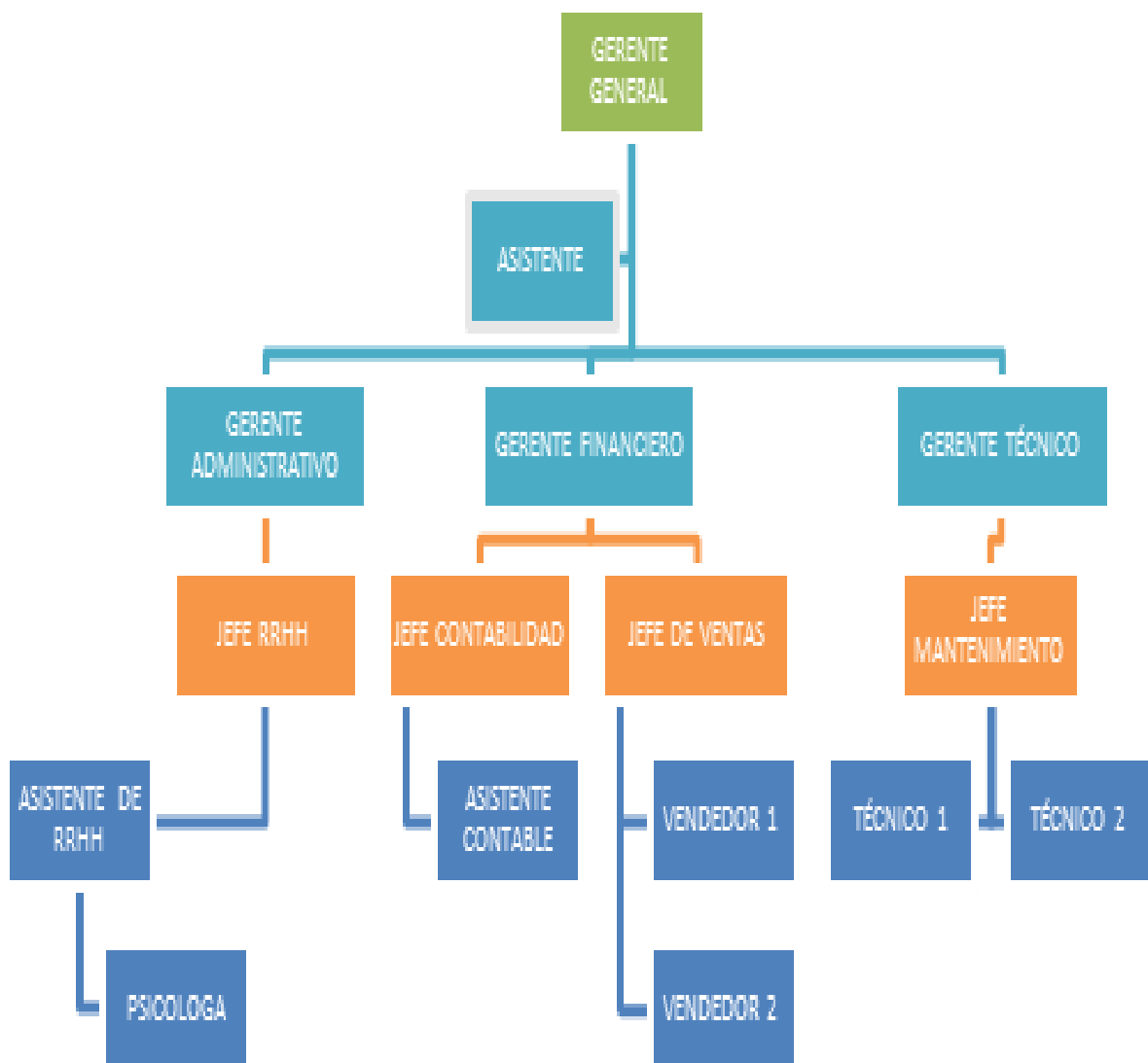
Gráfico 6. Modelo de Organigrama Horizontal



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Verticales: Estos tipos de organigramas hacen representación de una administración vertical, es decir empezamos en la parte superior del organigrama con la cabeza de la empresa, llegando a si a los puestos menos jerárquicos de la organización, a mi parecer estos tipos de organigramas presentan muy poca o escasa comunicación entre sus miembros sin embargo son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los especialistas en organización recomiendan su empleo.

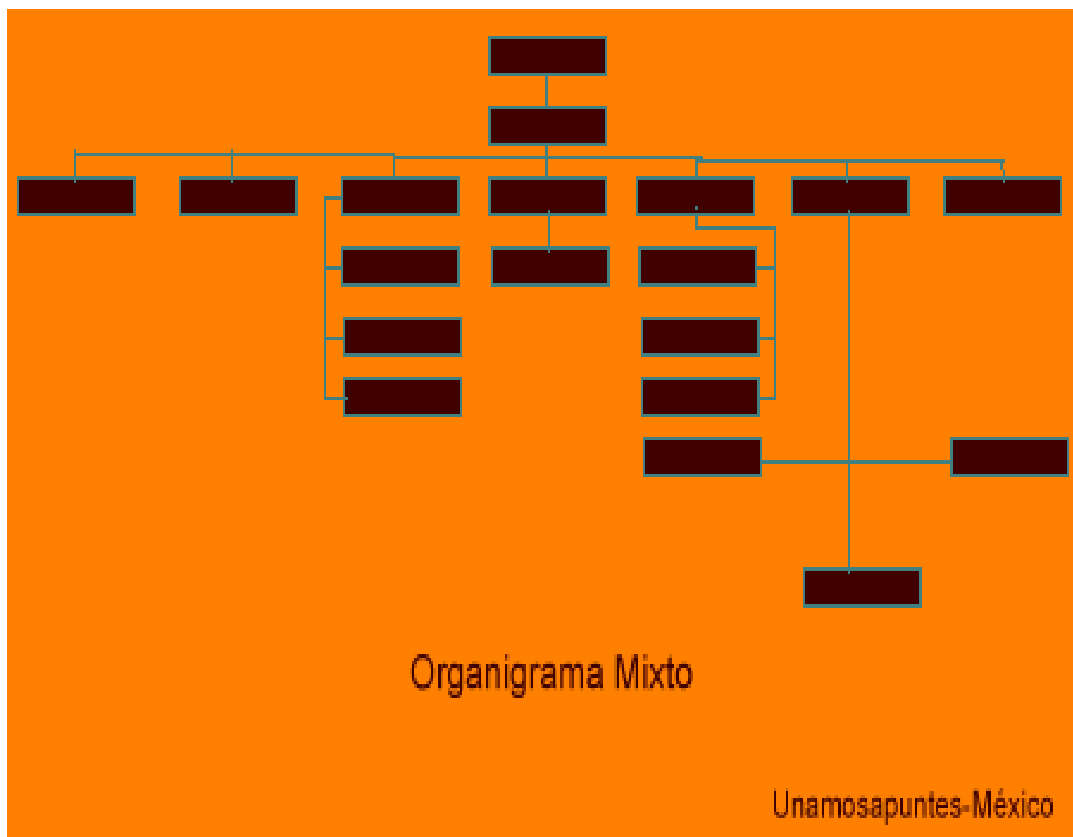
Gráfico 7. Modelo de Organigrama Vertical



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Mixtos: Este tipo de organigramas surgen por las combinación de organigramas verticales y horizontales de este modo da mucha mayor posibilidad de figurar como se encuentra estructurada una organización, estos o modelos son muy utilizados cuando una organización cuenta con un gran número de áreas con un mismo nivel jerárquico.

Gráfico 8. Modelo de Organigrama Mixto

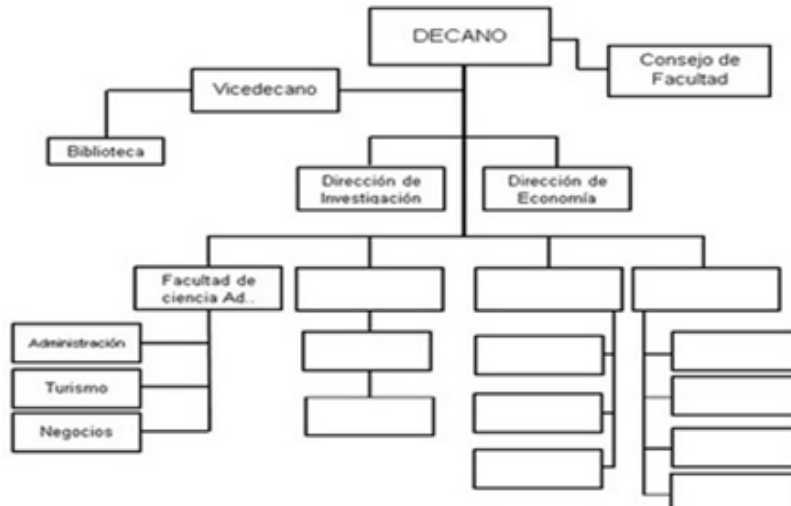


Fuente: <http://www.oocities.org/omarfm99/IMAGES/orgmixto.gif>

Según su contenido.- Estos organigramas representan por un lado las posibles relaciones, funcionalidades, obligaciones o áreas de trabajo y la jerarquía de las distintas áreas de la organización pero de un modo general, es decir toda la empresa sin restricción alguna, por otro lado permiten observar desde una perspectiva cualitativa a la organización.

Integrales: En este tipo de organigrama se representan el total de las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas.

Gráfico 9. Modelo de Organigrama Integral



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Funcionales: Estos tipos de organigramas son muy poco usados por el mismo hecho de que existen un manual organizacional, la cual de cierto modo describe la responsabilidad que tiene cada área de la empresa; quizás en organizaciones pequeñas sean necesarias este tipo de organigramas.

Gráfico 10. Modelo de Organigrama Funcional



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

Fuente: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

LA ENTROPÍA EN LA EMPRESA

En 1850 el físico alemán Rudolf Julius Emmanuel Clausius (1822-1888) utiliza por primera vez el término entropía para calificar el grado de desorden de un sistema. Dicho concepto surge del griego, de em (en - en, sobre, cerca de...) y sqopg (tropêe - mudanza, giro, alternativa, cambio, evolución...).

Si tenemos que definir a la entropía organizacional lo podemos hacer así:

La entropía de la organización se interpreta como el deterioro que exhibe la organización después de un cierto período de actividad, lo que le resta capacidad de ejercer las funciones que se fijaron en su formación. Lo que entiendo con este concepto que la entropía es una medida de desorden que se presenta en las organizaciones por lo tanto dejan de cumplir con sus objetivos y metas planeados, esto puede ocasionar una pérdida de competitividad, de calidad, de ventas, de credibilidad. Afortunadamente, es posible detener o por lo menos disminuir este deterioro, y de esta manera mantener la permanencia de la organización con éxito.

La segunda ley de la termodinámica dice que los sistemas aislados tienden al desorden, ya que en ellos la entropía nunca puede disminuir y como mucho permanecerá constante. La evolución espontánea de un sistema aislado se traduce en un incremento de la entropía.

La entropía es pues una magnitud que nos da el grado de desorden o caos de un sistema. Cuanto mayor es la entropía mayor es el desorden y viceversa.

En general, todo tiende a estropearse y nada se arregla solo: Es la entropía de la vida.

"Todas las cosas deben cambiar, y solo así permanecen verdaderas"

C.G. Jung

En el mundo empresarial la entropía en muchas empresas es patente, campando el desorden y el caos por toda la organización.

La única manera de controlar la entropía en una organización es:

- Querer hacerlo.
- Asignar los recursos para hacerlo.
- Controlar y mantener actualizados dichos recursos (personas y medios).
- Estar preparados para los cambios que con toda certeza algún día se producirán.
- Mantener estructuras organizativas lo más flexibles posible.
- Rodearse de personas competentes, flexibles y con capacidad de adaptación constante a nuevos retos en todos los niveles de la organización.

Para controlar la entropía en la empresa es por tanto fundamental la planificación a todos los niveles de la organización, tanto a nivel estratégico como táctico.

Se puede decir que a la planificación se la define como un proceso administrativo por el cual una vez definidos y puestos en ejecución los diferentes planes, hay que actualizar constantemente la información con el fin de poder ejercer medidas correctoras si estas proceden.

La revisión periódica del conjunto de planes nos generara información de feed-back (retorno) que podremos utilizar en planificaciones posteriores.

Dicho más llanamente para evitar el caos en la empresa, hay que saber a dónde nos dirigimos. Si sabemos a dónde vamos podremos planificar como hacerlo, si ni siquiera sabemos al lugar que nos dirigimos difícil será que lleguemos.

Desempeño laboral

El desempeño laboral son todos aquellos comportamientos o acciones por parte de los empleados de una empresa que son relevantes para los objetivos de la organización, los mismos que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y los niveles de contribución hacia la empresa, es así que podemos deducir que el **desempeño laboral de los recursos humanos** de la organización, tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación.

Además, es considerado como la piedra angular para desarrollar el éxito de una empresa y para la efectividad, por esa razón la mayor parte de las empresas hoy en día se interesan por mejorar el desempeño de sus empleados a través de contantes programas de capacitación y desarrollo, motivándolos permanente, para lo cual se utilizan diversas técnicas como el darles mayores responsabilidades, mayor autoridad, ofrecer un buen clima laborar o recompensar los logros obtenidos.

Existen diversas técnicas y métodos que permiten a las empresas a motivar a los empleados y de esa manera puedan desempeñar su labor de manera más eficaz y productiva.

Para saber que método aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia, es decir analizar al empleado valorando que es importante para él. Algunos de estos métodos son:

- **Maslow.** La cual se conoce como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Esta teoría manifiesta que conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- **Locke.** Es la teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación
- **Herzberg.** Teoría de los dos factores. Esta teoría nos dice que las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción
- **McGregor.** Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la cual la primera nos dice que los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Factores que influyen o interviene en el desempeño laboral.

- La motivación
- Adecuación / ambiente de trabajo.
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento del trabajo.
- La participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional.

Hay que tener en cuenta que la motivación está presente en todos los aspectos de nuestras vidas, que las personas necesitan ser valoradas y apreciadas, que los esfuerzos sean reconocidos y que hay necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Productividad laboral

La productividad laboral es un indicador y un objetivo, donde la mejora continua del logro colectivo y la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano juegan un papel importante para conseguirla.

Es el resultado de la correcta administración y desempeño del recurso humano que se convierte en un sistema inteligente que permite a las personas optimizar la aportación de todos los recursos materiales, tecnológicos y financieros que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con la finalidad de promover la competitividad de la economía y mejorar la sustentabilidad de la empresa, es decir, es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener un producto, donde las personas juegan un rol muy importante.

Dentro del marco de la globalización económica, los incrementos de la productividad laboral se transforman en un mecanismo para lograr una mayor competitividad, siempre que se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, al igual de como la introducción de innovaciones fortalezcan los incrementos en el valor agregado.

De acuerdo a conceptos manejados en el ámbito de la economía, la productividad laboral es la cantidad de bienes y/o servicios producidos por un trabajador en una unidad de Tiempo.

Relación Productividad - Desempeño laboral

La productividad y el desempeño laboral guardan una estrecha relación ya que la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores, donde el trío de unión entre estos dos factores se compone de motivación, rendimiento y satisfacción con lo que luego vendrá la productividad.

Cuando las empresas se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir, por lo que es de gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral, ya que a mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad.

2.2 MARCO LEGAL

La tesis presentada puede sustentarse con la ley de compañías del Ecuador, sección IV, art. 31(Estímulo a los trabajadores) y art. 35 (Normas y garantías laborales), pg. 2 donde se indica el derecho al trabajo digno decoroso que cubra las necesidades básicas del colaborador y donde la protección del estado cerciore su pertenencia.

Esto puede reiterarse también en el código de trabajo, sección 1 doc. 1 arts. 23, 31, 35, pg. 1, doc.2, cap. 1, arts.3,7 pg. 3 cap. 2 art. 36, pg. 10, cap. IV art. 42 pg. 11, artículos que referencian al buen ambiente de trabajo para el óptimo desarrollo de las actividades desempeñadas por los colaboradores en cada una de las empresas sean públicas o privadas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Ambiente de trabajo.- El ambiente de trabajo se lo puede considerar a la condición en la que se desenvuelven todos los colaboradores de la empresa, en este influye la salud y vida de los trabajadores.

Autoridad.- Trata sobre los derechos y deberes esenciales a la posición de jefe, así puede dictar las órdenes respectivas para el mejoramiento de la institución y el esperar que sean cumplidas.

Cadena de mando.- Es la vinculación de las personas según los grados de autoridad que exista en la empresa.

Centralización / descentralización.- Nos trata sobre si la concentración de mando en una empresa es en el centro ósea está concentrado en unas personas específicas o se reparte en toda la institución.

Control.- Es un mecanismo que consiste en la medición y corrección del desempeño organizacional, midiendo el desempeño de las metas propuestas, esto es adoptado por los altos mandos de la organización.

Departamentalización.- Este es el proceso de congregar personas y puestos de acuerdo a algún criterio, para así formar unidades o grupos de trabajo.

Especialización.- Es el grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

La especialización de las actividades es determinar las labores individuales y de grupo y la combinación de las labores en unidades de trabajo.

Estructura organizacional.- Es referencial a la manera de agruparse y coordinarse las actividades de los empleados, por medio de la reglamentación de procesos y procedimientos que estén establecidos en la organización.

Funciones.- Se las denominan funciones a las actividades u operaciones que se deben ejercer para alcanzar los objetivos propuestos; esto ayuda a las organizaciones y a su vez sus dirigentes para alcanzar las metas.

Jerarquía.- Supone un orden descendente o ascendente, suele estar asociado al poderío, que es la soberanía para hacer algo o el mando para mandar. Quien ocupa las posiciones altas jerárquicamente pueden ser los gerentes o presidentes de las organizaciones.

Manual.- Es un documento en el que reposa toda la información sobre la empresa, clasificados por temas y debe encontrarse en lugares localizables.

Meta.- Es el fin de un propósito. Indica la cantidad o medida del resultado deseado, como también en donde y en que lapso determinado se lo puede lograr.

Objetivos.- Los objetivos son metas o finalidades a cumplir para la que se disponen medios determinados.

Organigrama.- Es la forma de plasmar mediante una representación gráfica de la estructuración de la empresa, según los niveles jerárquicos.

Planificación.- Es un paso que es realizado antes de organizar y utilizar los recursos, con el propósito de lograr un objetivo específico.

Tramo de control.- Determina la cantidad de subalternos puede controlar con eficiencia y eficacia un jefe.

Unidad de mando.- Ayuda a preservar el concepto de que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General.

La ausencia de una estructura orgánica funcional en la Distribuidora de Computadoras BRELDYNG S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, afecta al desempeño de su talento humano.

2.4.2 Hipótesis Particulares

La entropía que se produce por parte de los empleados es el resultado de la ausencia de definición de sus funciones.

El desconocimiento sobre las necesidades de personal de acuerdo a las actividades de la Empresa origina tropiezos al momento de asignar personas a los puestos de trabajo.

La duplicidad de tareas afecta a los niveles de productividad laboral.

Los errores de segregación de tareas llevan a escasos niveles de eficiencia del personal.

2.4.3 Declaración de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES

- Estructura orgánica funcional
- Definición de funciones
- Necesidades de personal de acuerdo a las actividades de la Empresa
- Duplicidad de tareas
- Errores de segregación de tareas

VARIABLES DEPENDIENTES

- Desempeño del talento humano
- Entropía
- Asignación de personas a los puestos de trabajo.
- Niveles de productividad laboral
- Niveles de eficiencia del personal

2.4.4 Operacionalización de las variables.

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	CONCEPTUAIZACION	INDICADORES	TECNICAS
Estructura orgánica funcional.	Es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas con una adecuada coordinación entre ellas, para el cumplimiento efectivo de su misión.	Un organigrama funcional.	Observación Entrevista

<p>Definición de funciones</p>	<p>Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido para hacer factible la operación institucional.</p>	<p>Manual de funciones.</p>	<p>Observación Entrevista</p>
<p>Necesidades de personal de acuerdo a las actividades de la Empresa</p>	<p>Establecer los requerimientos de candidatos o empleados adecuados para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.</p>	<p>Un estudio comparativo entre la estructura funcional y las competencias y cantidad de empleados requeridos. Disminución de errores en la ejecución de tareas.</p>	<p>Observación</p>
<p>Duplicidad de tareas</p>	<p>La duplicidad es la repetición de una actividad que se produce en el momento en que tareas o fases del proceso son repetidas a lo largo de la producción, desperdiciándose así esfuerzos y recursos.</p>	<p>Disminución de conflictos por duplicidad de tareas.</p>	<p>Observación Encuestas</p>

Errores de segregación de tareas	<p>Es la incorrecta separación de tareas o funciones que no protegen funciones sensibles o informaciones de la empresa.</p>	<p>Cantidad de empleados a quienes se les ha definido las tareas a efectuar en base a los requerimientos de sus puestos de trabajo.</p>	<p>Observación Encuestas</p>
VARIABLES DEPENDIENTES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	TECNICAS
Desempeño del talento humano	<p>El desempeño laboral son todos aquellos comportamientos o acciones por parte de los empleados de una empresa que son relevantes para los objetivos de la organización,</p>	<p>Resultado de evaluaciones de desempeño. Disminución de errores en las actividades laborales efectuadas.</p>	<p>Observación Encuestas Evaluaciones de desempeño</p>
Entropía	<p>Problema o grado de desorden de un sistema.</p>	<p>Disminución de conflictos laborales. Disminución de errores en la ejecución de tareas.</p>	<p>Observación Encuestas</p>

<p>Asignación de personas a los puestos de trabajo.</p>	<p>Analizar un puestos de trabajo para determinar qué persona es la idónea para desempeñar una función determinada.</p>	<p>Cantidad de puestos de trabajo con personal que cumple los requerimientos establecidos en el diseño de cargos.</p>	<p>Observación Encuestas</p>
<p>Niveles de productividad laboral</p>	<p>Es un indicador que permite determinar la cantidad de bienes y/o servicios producidos por un trabajador en una unidad de Tiempo</p>	<p>Disminución de errores en la ejecución de tareas. Resultado de evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Observación Encuestas Evaluaciones de desempeño</p>
<p>Niveles de eficiencia personal</p>	<p>Es un indicador que permite identificar la habilidad que posee una persona para lograr los objetivos o realizar las tareas que le han sido encomendadas dentro de la organización.</p>	<p>Disminución de errores en la ejecución de tareas.</p>	<p>Observación Encuestas</p>

Fuente: Hipótesis

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.

El diseño de investigación que se aplicó en el estudio fue del tipo descriptivo y a su vez explicativo, ya que se cuenta con antecedentes que sustentan nuestro estudio y se busca medir los niveles de desempeño y organización del recurso humano de la empresa, se busca también la causa y efectos del tema a estudio.

Los tipos de investigación en los que fundamentamos el estudio son las siguientes:

- Investigación aplicada, ya que este tipo de investigación sirve para establecer estrategias, políticas y sirve o ayuda a la toma de decisiones, además que es la utilización de la pericia y del conocimiento en la práctica, para aplicarlos a la búsqueda de soluciones a largo plazo, ya que esta es nuestra finalidad.
- Investigación correlacional, este tipo de investigación busca examinar relaciones entre variables, la utilizaremos de tal manera que nos permita hacer este tipo de relación entre las variables que hemos establecido, además de que relacionaremos varios conceptos para comprender dichas variables.
- Investigación bibliográfica, esta representa el punto de partida de nuestro estudio ya que es la búsqueda de la información que se necesita en diferentes documentos, textos y estudios similares para la comprensión y desarrollo para el tema de estudio.
- Investigación de campo, ya que recurriremos a la fuente, a la empresa para la verificación o contacto directo con las situaciones, problemas o fenómenos de nuestro estudio.

- Investigación cuantitativa, ya que nos ayudara la a tabulación de los datos, al desarrollo en lo que respecta a lo estadístico de nuestro estudio.
- Investigación cualitativa, este tipo de investigación se centra como su nombre lo indica a las cualidades, aquello no contable pero que si puede ser medible bajo otros aspectos.
- Investigación explicativa, porque este tipo de investigación es más amplia y trata más que la descripción de conceptos, si no las causas y efectos.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.

3.2.1 Características de la población.

La población de estudio está definida por el personal interno de la empresa y a los clientes de la misma que se caracteriza por estar inmerso en el tema tecnológico sobre la distribución o venta de computadores y periféricos.

3.2.2 Delimitación de la población.

La población está delimitada por 20 empleados-colaboradores y de 40 clientes (Cartera de Clientes), según la base de datos de la empresa Breldyng S. A., en total se trabajará con dos poblaciones.

3.2.3 Tipo de muestra.

Se estratificó al total de la población por colaboradores y clientes de la empresa.

3.2.4 Tamaño de la muestra.

En vista de contar con un número limitado de personas que no sobrepasan las 100, se determinó trabajar con la totalidad de la población que consta 60 de personas.

3.2.5 Proceso de selección.

Ya que la muestra para el estudio consta de 60 personas entre empleados y clientes de la empresa, se estableció realizar un censo a todos los involucrados en dicho tema.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS.

3.3.1 Métodos teóricos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos dialecticos, analítico-sintético, inductivo- deductivo, por las siguientes razones:

Método dialéctico: Este método trata sobre el dialogo con expertos o entendidos en el estudio, es el conocimiento del mundo en base a la experiencia que ayuda a tener una mejor comprensión sobre el problema y de la posible solución.

Método analítico-sintético: Se lo utilizó para seguir la línea del razonamiento para el desarrollo de nuestro estudio tratando de descomponer la problemática a algo más simple y analizar cada una de las variables por separado para volver a un todo.

Método inductivo-deductivo: Este método se utilizó para la elaboración de las hipótesis en base a los hechos reales planteados en el estudio, de esta forma mediante el proceso de deducción organizar todos estos datos para crear soluciones.

Método de la concordancia: Este tipo de métodos compara entre si todas las posibles causas por las que se presenta una problemática o fenómeno, ya que se aplicó la investigación correlacional para el estudio de las variables entre sí utilizaremos este método.

Método estadístico: Este método permitió una visión grafica clara sobre los resultados arrojados de las encuestas y poder realizar un estudio técnico que aporte a la solución de la problemática.

3.3.2 Métodos empíricos.

Para el desarrollo del estudio se utilizó el método de la observación, ya que este es el primer paso para la determinación de la problemática y aporta para la solución mediante una adecuada y cuidadosa observación de los hechos desde el inicio hasta el final del estudio.

3.3.3 Técnica e instrumento.

Las técnicas e instrumentos a utilizarse para el desarrollo del proyecto serán la encuesta, entrevista y el criterio de expertos.

Encuesta: Esta técnica se la utiliza con la ayuda de un cuestionario, es un instrumento cuantitativo que está dirigido a un determinado grupo de personas previamente establecidas de forma estadística, dependiendo de la población.

En el estudio la encuesta estará dirigida a los empleados y clientes de la empresa Breldyng S. A. que nos permita comprobar nuestras hipótesis.

Entrevista: Es un encuentro cara a cara entre el investigador y el entrevistado, es una técnica dentro de la metodología cualitativa que aporta a la obtención de información. Esta técnica permitirá tener una visión clara sobre la realidad de la problemática y una información verbal importante para el desarrollo de la solución.

Criterio de experto: Es el pensamiento o la percepción en base al conocimiento y a la experiencia sobre un tema específico. Se utilizó la ayuda de un entendido en la materia sobre estructuras organizacionales y procedimientos para solucionar la problemática existente en Breldyng ocasionada por la falta de definición y procedimientos de la empresa.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION.

Para el procesamiento estadístico de la información obtenida se utilizó EXCEL, que es una aplicación que se encuentra dentro del paquete de office en Windows, en la cual se tabuló la información de las encuestas y elaboración de los cuadros estadísticos de la información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para analizar la situación actual de la empresa Breldyng S. A. se ha elaborado los siguientes gráficos y cuadros del proceso de en cuestación.

Cuadro 3. Distribución departamental según su género.

ÁREA DE LA EMPRESA	FEMENINO	MASCULINO
Gerencial	0	2
Contable	0	3
Administración	2	3
Ventas	0	4
Operativo	0	9
TOTAL	2	21

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

PREGUNTAS Y PORCENTAJES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE BRELDYNG S.A.

Pregunta 1

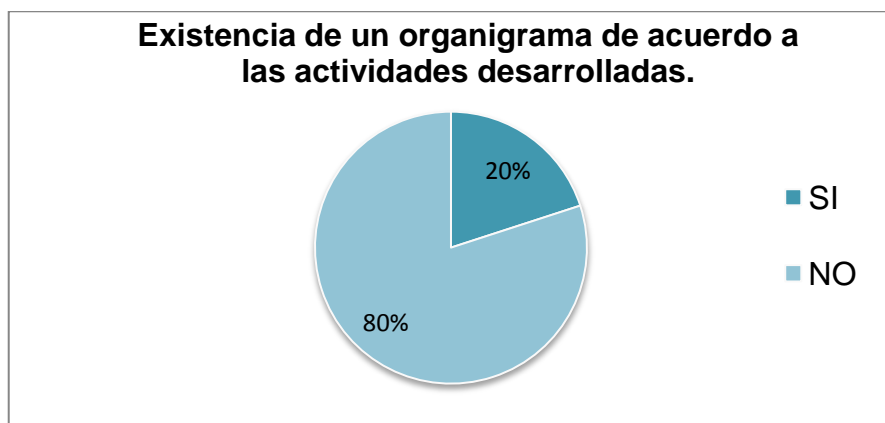
1. ¿La empresa Brellyng S. A., actualmente posee un organigrama de acuerdo a las actividades que se efectúan?

Cuadro 4.- Existencia de un organigrama de acuerdo a las actividades desarrolladas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 11.- Existencia de un organigrama de acuerdo a las actividades desarrolladas



Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

El 80% de los encuestados responden que no poseen un organigrama que se adapte a las funciones que actualmente se desarrollan en Brellyng S.A., apenas el 20% consideran que la estructura orgánica funcional actual se ajusta a las actividades que se están desarrollando.

Pregunta 2

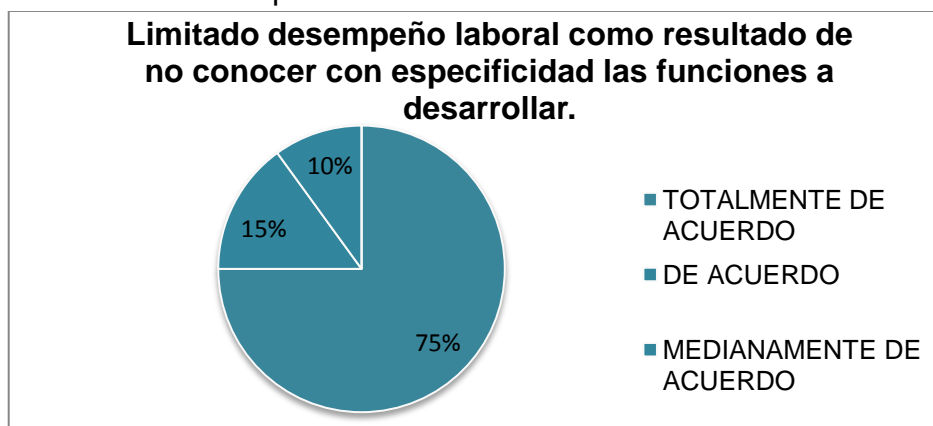
2. ¿Considera usted que su desempeño laboral se ve limitado al no conocer en forma específica la función inherente a su puesto?

Cuadro 5.- Limitado desempeño laboral como resultado de no conocer específicamente las funciones a desarrollar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	75%
DE ACUERDO	3	15%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	2	10%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 12.- Limitado desempeño laboral como resultado de no conocer con especificidad las funciones a desarrollar.



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

El 75% del personal que labora en BRELDYNG S.A., consideran que su desempeño laboral se ve limitado al no conocer las funciones a desempeñar en el cargo asignado, mientras que el 15% están de acuerdo y el 10% restante medianamente de acuerdo, ósea el 0% se encuentra en desacuerdo, lo que nos indica que no se encuentran cumpliendo satisfactoriamente sus tareas.

Pregunta 3

2. ¿Cuándo inició sus labores en esta empresa, le entregaron un manual de funciones?

Cuadro 6.- Recepción de un Manual de funciones al formar parte de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 13.- Recepción de un Manual de funciones al formar parte de la empresa.



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En la pregunta tres de la encuesta realizada nos indica que el 100% del personal que labora en BRELDYNG S.A., al momento de ingresar a laborar en la empresa no les entregaron el manual de funciones; lo que nos indica que no conocían sus funciones a desempeñar al momento que se incorporaron a trabajar.

Pregunta 4

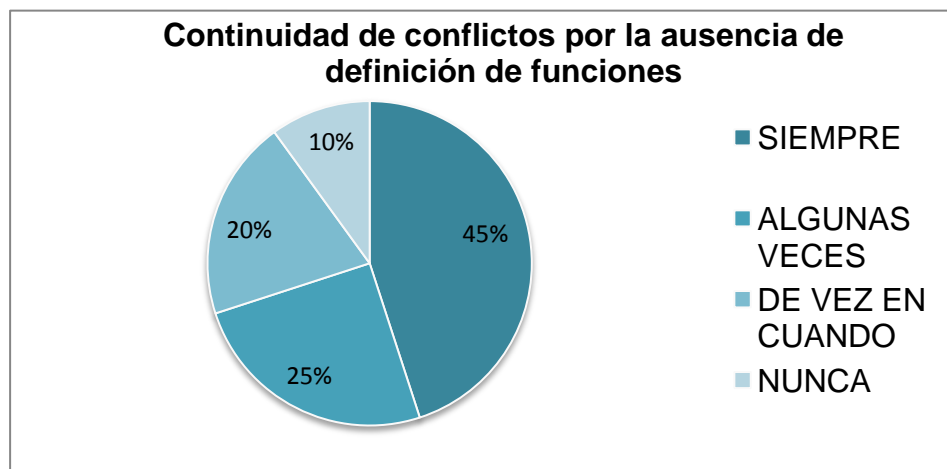
3. ¿Se suelen generar conflictos entre los empleados, como resultado de no tener definidas las funciones a desempeñar según su puesto y cargo?

Cuadro 7.- Continuidad de conflictos por la ausencia de definición de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	9	45%
ALGUNAS VECES	5	25%
DE VEZ EN CUANDO	4	20%
NUNCA	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 14.- Continuidad de conflictos por la ausencia de definición de funciones



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En la encuesta realizada a los colaboradores de Breldyng encontramos que el 45% del personal han adquirido problemas laborales con sus compañeros y el 25% algunas veces, lo que nos daría un total del 70% de continuidad de conflictos por el desconocimiento de las funciones a su cargo.

Pregunta 5

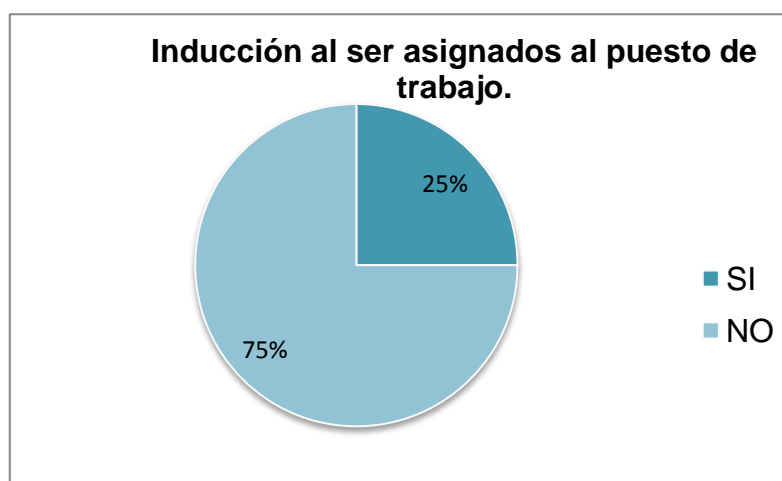
4. Cuando lo asignaron a su puesto de trabajo, ¿le explicaron las necesidades de personal y las actividades que debían efectuarse?

Cuadro 8.- Inducción al ser asignados al puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 15.- Inducción al ser asignados al puesto de trabajo



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

La pregunta 5 de la encuesta a los colaboradores nos revela el porcentaje del 75%, que no contaron con la inducción previa a su ingreso, es decir no se les fue explicadas las actividades a realizar o efectuar en el cargo que desempeñarían posteriormente; lo que nos indica que fueron realizando sus tareas según lo solicitado en forma empírica.

Pregunta 6

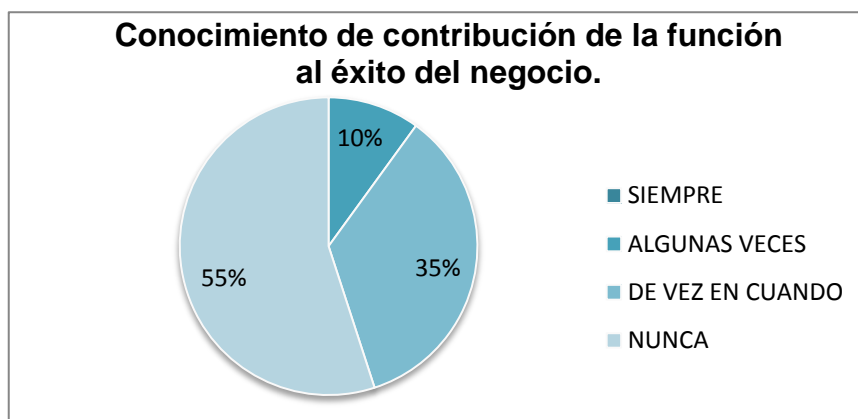
5. ¿Le han explicado a usted de qué forma sus actividades contribuyen al éxito del negocio y por lo tanto cómo evitar tropiezos en su desempeño?

Cuadro 9.- Conocimiento de contribución de la función al éxito del negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	10%
DE VEZ EN CUANDO	7	35%
NUNCA	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 16.- Conocimiento de contribución de la función al éxito del negocio.



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En esta pregunta de la encuesta nos indican los colaboradores con el 55% que nunca han sido partícipes de su contribución hacia el cumplimiento de las metas del negocio, por lo tanto pueden cometer errores en sus labores sin conocerlos. Esto nos indica que se encuentran laborando sin conocer para que, porque, con qué fin o propósito realizan sus labores.

Pregunta 7

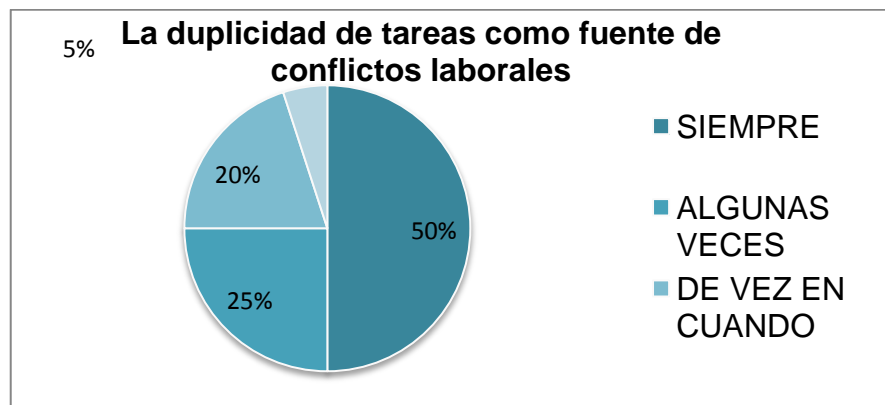
6. ¿En la empresa se suelen presentar contratiempos laborales originados porque un empleado efectuó las tareas que le correspondían a otro?

Cuadro 10.- La duplicidad de tareas como fuente de conflictos laborales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	10	50%
ALGUNAS VECES	5	25%
DE VEZ EN CUANDO	4	20%
NUNCA	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 17.- La duplicidad de tareas como fuente de conflictos laborales.



Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

La duplicidad de tareas es algo conocido en la empresa, está fundamentado en esta pregunta de la encuesta con el 50% de los colaboradores que aseguran que siempre existen problemas o inconvenientes laborales al momento de que 2 empleados realicen en mismo trabajo a la vez, por la falta de la definición de sus responsabilidades o funciones.

Pregunta 8

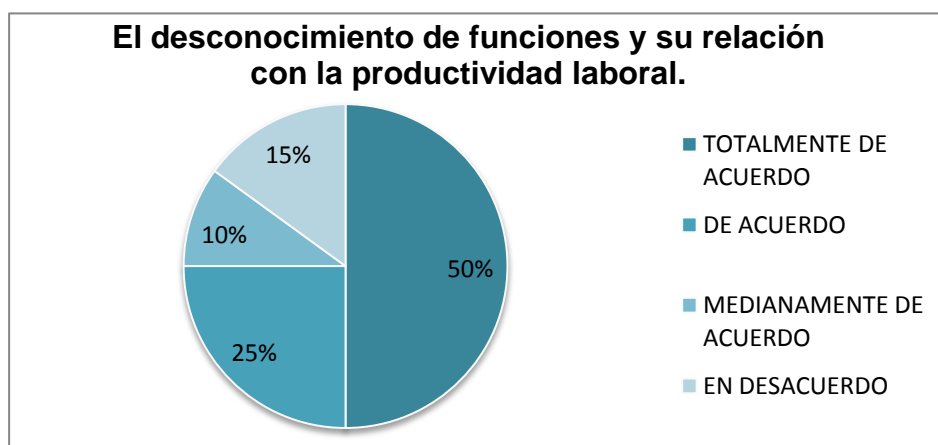
7. ¿La productividad laboral se está viendo afectada por no conocer en forma específica las funciones a desempeñar?

Cuadro 11.- El desconocimiento de funciones y su relación con la productividad laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	50%
DE ACUERDO	5	25%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	2	10%
EN DESACUERDO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 18.- El desconocimiento de funciones y su relación con la productividad laboral.



Fuente: Encuesta a colaboradores de Brellyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

La mitad de las personas encuestadas, ósea el 50% del personal que labora en Brellyng, cree que el desconocimiento de las funciones a desempeñar en cada cargo respectivo, es la principal fuente que afecta al bajo rendimiento o productividad laboral, mientras el 15% se encuentran en desacuerdo a la pregunta planteada.

Pregunta 9

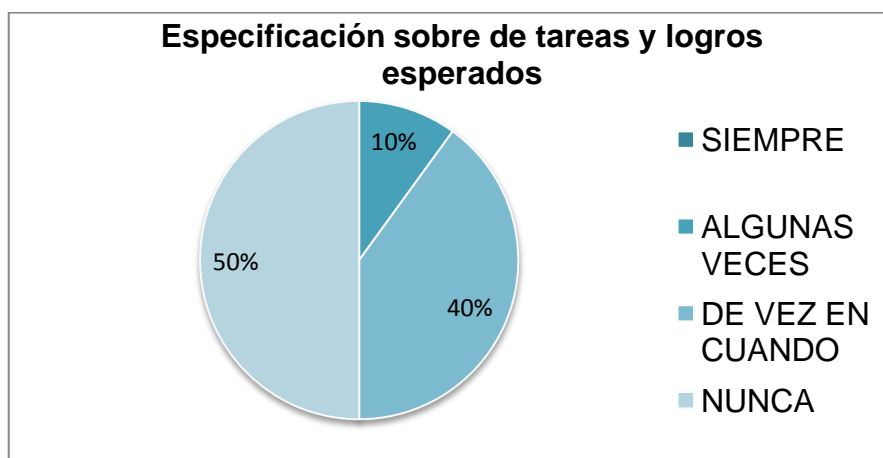
8. ¿A sus compañeros y a usted se les ha especificado cuáles son sus tareas y que se espera en cuanto a eficiencia?

Cuadro12.- Especificación sobre de tareas y logros esperados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	10%
DE VEZ EN CUANDO	8	40%
NUNCA	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 19.- Especificación sobre de tareas y logros esperados



Fuente: Encuesta a colaboradores de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En la pregunta 9 de la encuesta encontramos los porcentajes que nos indican si los colaboradores de Breldyng han sido notificados por parte de la gerencia de algún tipo de especificaciones conforme a las funciones o tareas que desempeñan en cada uno de sus cargos. El 50% de los encuestados aseguran que nunca han sido participes de información que les permita conocer sus funciones específicas.

Pregunta 10

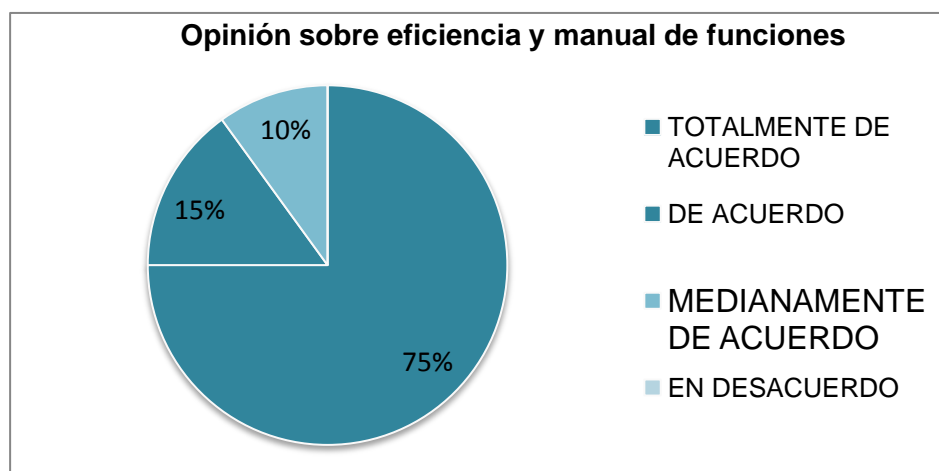
9. Su eficiencia mejorará si le entregaran un manual de funciones con la correspondiente segregación de tareas?

Cuadro 13.- Opinión sobre eficiencia y manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	75%
DE ACUERDO	3	15%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	2	10%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de Brelдың S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 20.- Opinión sobre eficiencia y manual de funciones



Fuente: Encuesta a colaboradores de Brelдың S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

El 75% del personal encuestado se encuentran totalmente de acuerdo que el nivel de eficiencia organizacional mejoraría dentro de Brelдың, con el diseño e implementación del manual de funciones con su correspondiente segregación de tareas, con esto cada empleado tendrá el conocimiento de las tareas y responsabilidades que debe cumplir y puede delegar.

**PREGUNTAS Y PORCENTAJES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS
CLIENTES DE BRELDYNG S.A.**

PREGUNTA 1

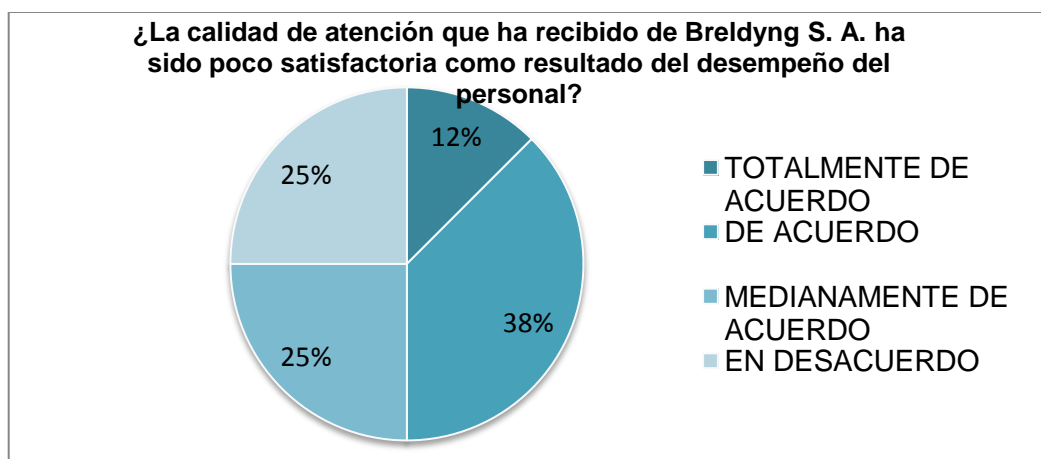
1. ¿La calidad de atención que ha recibido de Breldyng S. A. ha sido poco satisfactoria como resultado del desempeño del personal?

Cuadro 14.- Desempeño laboral y su relación con la calidad de atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	12%
DE ACUERDO	15	38%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	10	25%
EN DESACUERDO	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 21.- Desempeño laboral y su relación con la calidad de atención



Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En la encuesta realizada a los clientes de Breldyng S.A., con el 12% totalmente de acuerdo y con el 38% de acuerdo, hacen un total del 50% de estos que aseguran o consideran que la calidad de atención ha sido poco satisfactoria

PREGUNTA 2

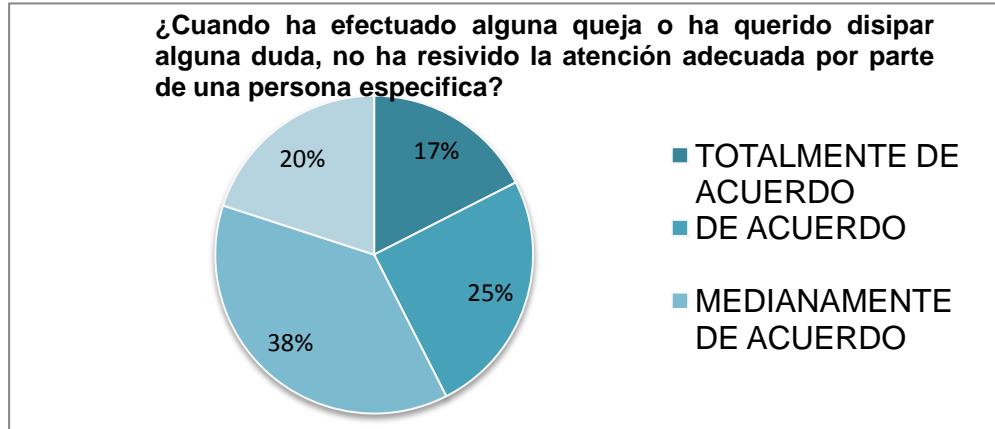
2. ¿Cuándo ha efectuado alguna queja o ha querido disipar alguna duda, no ha recibido la atención adecuada por parte de una persona específica?

Cuadro 15.- Ausencia de atención al tener dudas o preguntas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	17%
DE ACUERDO	10	25%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	15	38%
EN DESACUERDO	8	20%
TOTAL	40	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 22.- Ausencia de atención al tener dudas o preguntas.



Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

El 18% de los clientes han opinado en esta pregunta que no han recibido la atención adecuada por parte del personal de la empresa cuando ellos han tenido algún tipo de duda o queja, mientras el 20% están en desacuerdo, ellos si han recibido la atención oportuna.

PREGUNTA 3

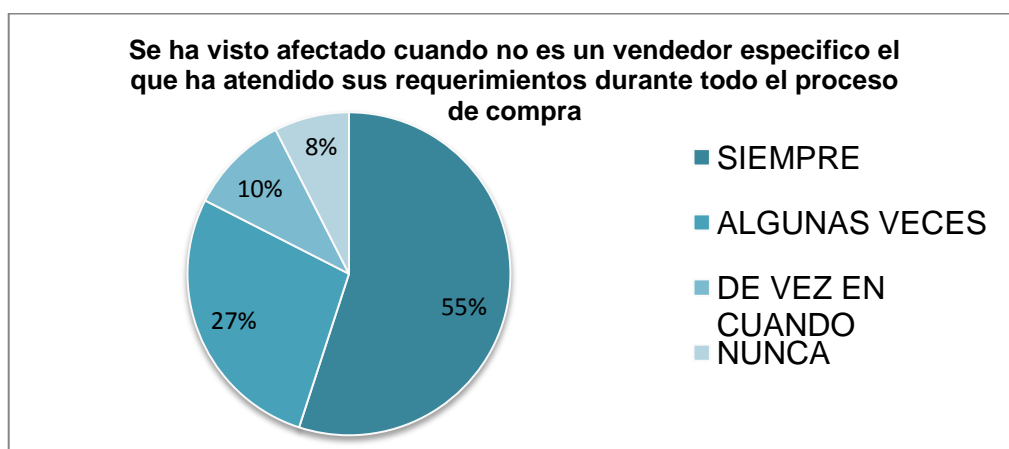
3. Se ha visto afectado cuando no es un vendedor específico el que ha atendido sus requerimientos durante todo el proceso de compra

Cuadro 16.- Cambio de vendedores afecta a requerimientos de clientes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	22	55%
ALGUNAS VECES	11	27%
DE VEZ EN CUANDO	4	10%
NUNCA	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 23.- Cambio de vendedores afecta a requerimientos de clientes.



Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

Más de la mitad de los clientes de Breldyng se han vistos afectados al momento de realizar un requerimiento y no ser atendido durante todo el proceso por un solo colaborador; mientras que el 8% aseguran que no han tenido este tipo de problemas.

PREGUNTA 4

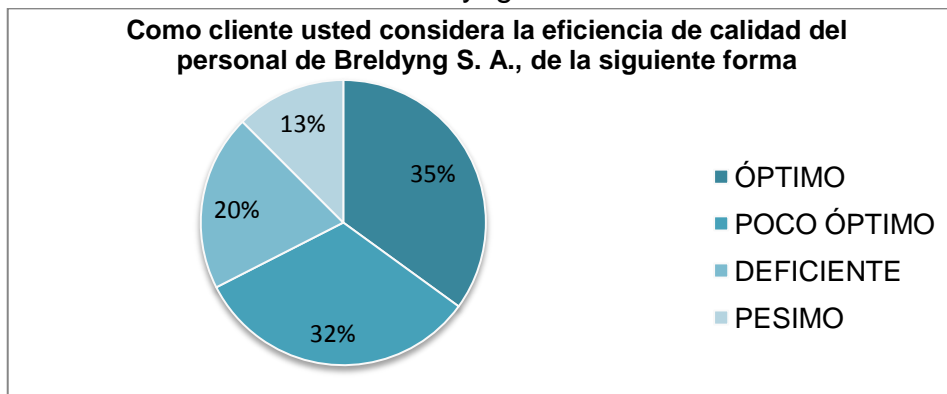
4. Como cliente usted considera la eficiencia de calidad del personal de Breldyng S. A., de la siguiente forma:

Cuadro 17.- Apreciación sobre la calidad de la eficiencia del talento humano de Breldyng S.A.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
ÓPTIMO	8	20%
POCO ÓPTIMO	13	32%
DEFICIENTE	14	35%
PESIMO	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 24.- Apreciación sobre la calidad de la eficiencia del talento humano de Breldyng S.A.



Fuente: Encuesta a los clientes de Breldyng S.A.
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Lectura Interpretativa:

En la última pregunta de la encuesta a los clientes encontramos que el 35% considera deficiente la eficiencia de calidad que brindan el personal de Breldyng S.A., y un 20% considera optima, esto nos indica que existen diversas formas de pensar por parte de los clientes, aunque su porcentaje es más alto en las alternativas poco optima y pésima.

4.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas.

Evolución

La empresa Breldyng S. A fue fundada en el año 2003, después de haber pasado por una etapa en la que su incorrecta administración la llevó a la quiebra, ya que se manejaba de una manera empírica y sin una estructura orgánica, ni con manuales de funciones para su personal que permitan a la empresa conseguir una buena productividad funcional.

Sus instalaciones no eran las más apropiada para su actividad, alquilaban una vivienda en el norte de la ciudad que no les otorgaba el espacio necesario para almacenar sus productos, ni para la correcta atención de sus clientes; desde aquel entonces la Administración de la empresa ha mejorado considerablemente, pero aún existen problemas en la organización referente a su estructura orgánica y funciones del personal dentro de la misma, pese al gran esfuerzo de sus administradores.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia instalación que le da mayor capacidad de almacenamiento y con oficinas para la mejor atención de sus clientes, pero en lo que respecta a su entropía principal que mantiene desde su fundación su corrección o solución ha sido poco satisfactoria, a la presente no cuenta con una estructura orgánica definida de acuerdo a sus necesidades, que le permita alcanzar una ventaja competitiva dentro del cambiante y exigente mercado en el que participa, como es el de la tecnología y la falta de establecimiento de las funciones del personal genera cierta falta de compromisos de sus empleados que minimiza los esfuerzos para su crecimiento empresarial.

Tendencia y perspectiva.

El futuro de la empresa BRELDYNG S. A., no podría ser el más favorable si se sigue manejando de esa manera, su falta de definición de su estructura orgánica produciría un bajo rendimiento por parte de sus colaboradores, la duplicidad de tareas con el tiempo ocasionarán una baja rentabilidad de la misma que le ocasione un estancamiento y desventaja competitiva de la organización.

Actualmente, el mercado tecnológico demanda de grandes esfuerzos para que las empresas que participan en él, puedan mantenerse y es de vital importancia la implementación de sistemas organizacionales que permitan tener una mejor organización y considerando que el principal recurso de la empresa son sus colaboradores establecer manuales de funciones que permitan alcanzar una mayor productividad, para alcanzar aquella ventaja competitiva, que ya no necesitan tener; si no a la cual están obligadas alcanzar para su crecimiento y supervivencia empresarial.

4.3. Resultados (en relación a los objetivos e hipótesis).

Es importante establecer como resultado de la encuesta efectuada a los colaboradores de la que existen altos porcentajes que indican que la empresa necesita realizar los cambios, ya que se ha podido establecer en las hipótesis que existe un alto grado de inconformidad por parte de los colaboradores por la ausencia de definición de sus funciones correspondientes, por la duplicidad de tareas que afecta a los niveles de productividad laboral, los errores de segregación de tareas, bajos niveles de eficiencia, es por esto que debe diseñar la estructura orgánica funcional que permita mejorar el desempeño del talento humano que labora en la distribuidora de computadoras BREDLYNG S.A.,

Es completamente importante que se ejecute de manera urgente, para que no siga efectuando malestares a sus clientes internos y externos, aunque principalmente lo que se obtiene, es que adquiera una mayor estabilidad e identidad organizacional; esto a su vez le brinda más seguridad a sus colaboradores y con sus procesos bien definidos, a las personas que compran los productos a esta organización.

Se debe recalcar que para poder alcanzar un eficiente desempeño empresarial todos los empleados de la empresa deben conocer e identificar bien sus funciones a realizar dentro de la misma, y así conseguir que mejore su operatividad interna, ya que esta es la forma más óptima de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Si todo el proceso de estructuración organizacional resultaría bien, estaríamos beneficiando especialmente a sus empleados, ya que tendrían claro sus líneas de mando; a sus clientes ya que recibirían una atención más rápida y de mayor calidad y por último los cargos gerenciales ya que al tener a sus empleados comprometidos con las metas de la empresa y sus clientes satisfechos llegarían a obtener mayor prestigio la organización y su rentabilidad aumentaría.

4.4. Verificación de hipótesis o preguntas a defender.

Con el resultado de las encuestas efectuadas se pudo confirmar que las hipótesis establecidas sobre el diagnóstico de la viabilidad para el Diseño de la Estructura Orgánica Funcional que permita mejorar el desempeño del talento humano que labora en la distribuidora de computadoras BREDLYNG S.A., revelan que las hipótesis son aceptadas y viables, ya que según el criterio de los altos mandos, empleados de la empresa quienes participaron de la encuesta, nos proveyó de resultados como los siguientes: es muy importante y beneficioso para todos los implicados el aplicar la estructura propuesta.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 18. Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La ausencia de una estructura orgánica funcional en la Distribuidora de Computadoras BRELDYNG S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, afecta al desempeño de su talento humano.</p>	<p>De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al talento humano que labora e integra BREDLYNG S.A., en la pregunta 1, nos dice el 80% que no tienen definidas sus funciones, en la pregunta 2, el 75% responde que su desempeño se ve limitado porque no conocen con certeza y precisión cuales son las actividades que deben realizar.</p> <p>Lo expuesto anteriormente permite confirmar que esta hipótesis es correcta y fundamentada.</p>

<p>La entropía que se produce por parte de los empleados es el resultado de la ausencia de definición de sus funciones.</p>	<p>En la pregunta 3 y 4 de la encuesta realizada a los colaboradores de BRELDYNG S.A. nos permite dar certeza que esta hipótesis es verdadera y está fundamentada; ya que en estas preguntas nos confirman el 100% de sus empleados que al inicio de sus labores no se les entregó manual de funciones, y por no contar o desconocer sus responsabilidades se originan conflictos laborales.</p>
<p>El desconocimiento sobre las necesidades del personal de acuerdo a las actividades de la Empresa origina tropiezos al momento de asignar personas a los puestos de trabajo.</p>	<p>Conforme a los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de BRELDYNG S.A., específicamente en la pregunta 5 con el 75% que al momento de ingresar un nuevo empleado no se le explica sus actividades a realizar en ese cargo; mientras en la pregunta 6 con el 45% nos indican que de vez en cuando y el 20% de estos, señala que son informados de que forma su trabajo contribuye al éxito de la empresa y de qué forma pueden evitar inconvenientes.</p> <p>Motivo que nos permite asegurar que la hipótesis planteada se encuentra debidamente fundamentada.</p>
<p>La duplicidad de tareas afecta a los niveles de productividad laboral.</p>	<p>En las preguntas 7 y 8 de la encuesta realizada al personal que labora en la Distribuidora BRELDYNG S.A., se puede confirmar que esta hipótesis es certera y se lo fundamenta por el alto porcentaje que confirman en estas preguntas como el que en la empresa se presentan inconvenientes laborales por la duplicidad de tareas y a su vez que la productividad laboral se ve afectada por el desconocimiento de sus funciones.</p>

<p>Los errores de segregación de tareas llevan a escasos niveles de eficiencia del personal.</p>	<p>Según lo expuesto en la encuesta aplicada al talento humano que labora e integra BREDLYNG S.A., nos indica claramente en la pregunta 10 con el 75% que su eficiencia mejoraría óptimamente si se les entregara el manual de funciones y es reconfirmado en la pregunta 9 en donde especifican que no se les ha especificado sus tareas y que se espera respecto a su eficiencia.</p> <p>Por lo que se puede dar por certeza que esta hipótesis es correcta y fundamentada.</p>
--	---

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LA DISTRIBUIDORA DE COMPUTADORAS BREDLYNG S.A.

5.2. JUSTIFICACIÓN

En la mayoría de los casos del por qué muchas organizaciones no consiguen resultados efectivos, es en buena parte a su inadecuada estructura organizacional o a la carencia de ella. En el entorno globalizado que actualmente se manejan las organizaciones en el cual existen cambios vertiginosos dentro de lo económico, social, y político, demandan nuevos retos y desafíos ante la sociedad y las organizaciones.

La finalidad de implementar una estructura organizacional para la distribuidora de computadoras BRELDYNG S. A. es responder aquellas demandas tanto internas como externas a las que se ve inmersa la empresa y el que cuente con una estructura propia, completa y bien definida, con el propósito fundamental de poder lograr que la Administración sirva de mejor manera a las actividades de la empresa, que sirva de guía para definir todos los cambios necesarios para obtener una productividad funcional que ayude al desarrollo y permanencia de la organización en

el mercado y que contribuya a superar los problemas a los que se enfrenta continuamente.

Una estructura organizacional adecuada y unos procedimientos claramente establecidos son el punto de partida para organizar el ambiente o clima laboral y estructura de control de la organización, que contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, a la eficiente gestión y obtener un mejor flujo de información.

La estructura funcional debe estar complementada con el desarrollo de los Manuales de Funciones, los mismos que requerirán ser elaborados en base a los requerimientos de las actividades que se desarrollan en la institución, a fin de que no se cometan errores que lleven a duplicidad de tareas como respuesta o resultado de no segregar o separar las funciones y actividades que competen a cada cargo.

5.3. FUNDAMENTACIÓN.

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

Definición

Es el esquema o representación de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, esta estructura es explícita y oficialmente reconocida por la empresa.

Importancia

La estructura orgánica funcional ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución y representa una importante fuente de consulta con fines de información.

Facilita al personal el discernimiento de su ubicación y de sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica, al igual que identificar la función principal de su cargo.

Permite identificar las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa.

Es de vital importancia la estructura orgánica funcional ya que brinda elementos de juicio para identificar dispersiones, duplicaciones y superposiciones de funciones.

Como se elabora o diseña

La estructura orgánica funcional se la elabora tomando en cuenta cada uno de los niveles jerárquicos y las funciones principales de cada uno de los individuos, luego se la gráfica siguiendo las siguientes recomendaciones:

- a) El rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de tamaño mayor que los demás o por lo menos igual, pero nunca menor.
- b) 2) De la base inferior del rectángulo principal deberá salir la línea jerárquica central, la cual deberá ser siempre más gruesa que las demás.
- c) En el nivel inmediatamente inferior a la administración, deberán aparecer las asesorías.

Que son los manuales de funciones

Los manuales de funciones son documentos en los cuales se plasman las funciones o responsabilidades de cada colaborador de la empresa de acuerdo a cada área o departamento de la organización.

DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Definición

El desempeño del talento humano son todos aquellos comportamientos o acciones por parte de los empleados de una empresa son relevantes para los objetivos de la organización.

Importancia

El desempeño del talento humano es importante ya que contribuye o ayuda a alcanzar los objetivos de la organización y a la mejor utilización de los recursos en tiempos más óptimos por parte de sus empleados.

Por qué es importante medir el desempeño laboral

Es de vital importancia medirla ya que permite a la organización analizar y desarrollar los conocimientos, las habilidades y comportamientos estratégicamente requeridos por la empresa por parte de sus empleados, además ayuda a descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Además, permite detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación, ya que un desempeño poco satisfactorio puede indicar la necesidad de volver a capacitar, mientras que un desempeño superior puede revelar la presencia de un potencial mal aprovechado.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general.

Diseñar una estructura orgánica funcional que permita mejorar el desempeño del talento humano que labora en la distribuidora de computadoras BREDLYNG S.A., mediante la elaboración del organigrama funcional y del manual de funciones que especifique la segregación de tareas, para contribuir con el normal desempeño de las actividades de distribución y comercialización del negocio.

5.4.2 Objetivos específicos.

Establecer la filosofía corporativa del negocio que sirva de directriz en sus diversas actividades.

Diseñar el Organigrama y Manual de Funciones que especifique las actividades que competen a cada cargo, dejando definida así la segregación de tareas.

Elaborar un análisis del nivel de competitividad del mercado y establecer la necesidad de mejorar la forma de operar del negocio.

Realizar un estudio del entorno empresarial interno y externo que lleve a establecer estrategias para el futuro desarrollo del negocio.

Establecer un presupuesto sobre el costo del diseño del manual.

5.5 UBICACIÓN.

País: Ecuador.

Provincia: Guayas.

Cantón: Guayaquil

Ciudad: Guayaquil



Figura 1. Mapa de la ciudad de Guayaquil, ubicación de la Empresa.

Fuente: Google Maps

La empresa BRELDYNG S. A. está ubicada en la ciudad de Guayaquil en el Km 4 y medio de la vía Juan Tanca Marengo, en la bodega #8 de TRASINVERSA, a una cuadra de la Compañía Coca Cola.

Ventajas de la ubicación

La empresa Breldyng S. A., cuenta con una ventaja al estar ubicada en una zona industrial comercial, por su naturaleza de ser mayorista y al encontrarse ubicada en la vía Juan Tanca Marengo esto permite encontrar o captar clientes de este tipo.

Este sector es de fácil acceso y cuenta a su alrededor con varias industrias y centros comerciales.

5.6 FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa.-

Administrativamente la propuesta es factible de ser aplicada por la administración de la empresa BRELDYNG S.A., esto se debe a que al mejorar su estructura funcional se obtendrá una operatividad más eficiente y con el menor número de errores durante la ejecución de tareas, permitiendo a tender a los clientes de una forma más eficiente y eficaz y contribuyendo al éxito del negocio.

Factibilidad Legal.-

Desde el punto de vista legal, la propuesta es factible porque no se infringe ninguna reglamentación externa ni interna, solo se deberá asumir y cumplir con los requerimientos de aprobación de quienes integran el cuerpo directivo de la empresa o de sus dueños y/o accionistas.

Factibilidad Económica o Financiera.-

La factibilidad económica o financiera es importante, en este caso se establecerá el costo del diseño del manual de funciones y del organigrama, asumiendo obviamente que este impacto será mínimo para la empresa en relación a los grandes beneficios que se obtendrán a nivel de operatividad.

Factibilidad Técnica.-

Técnicamente se genera la factibilidad al cumplir con los requerimientos y lineamientos para el diseño de los organigramas y manuales, considerando en primer orden la necesidad de segregar tareas.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1. Actividades

A continuación se detallan las diversas actividades que se deben diseñar para la correcta estructura orgánica del negocio.

5.7.1.1. Filosofía corporativa del negocio.

Logotipo de la Empresa



Figura 2. Logotipo de la Distribuidora Breldyng S.A.

La empresa Breldyng S. A., no cuenta actualmente con una declaración de misión y visión, al de igual forma no se han establecido formalmente los valores corporativos de la empresa por lo que dentro de nuestra propuesta se ha incluido la elaboración de los mismos.

Misión

Somos una empresa dedicada al ensamblaje y comercialización de equipos de computación y periféricos de alta calidad en la ciudad de Guayaquil y el territorio nacional satisfaciendo las necesidades tecnológicas de nuestros clientes, cumpliendo con la responsabilidad social y ambiental que el estado exige.

Visión

Ser una empresa en continuo crecimiento en el ámbito tecnológico en el Ecuador, que se diferencie por prestar un servicio y productos de calidad a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus capitalistas, una ampliación de oportunidades de mejora profesional a sus empleados y una gran aportación a la sociedad.

Valores corporativos

- **Honestidad.-**

Cumplimos con este valor, al actuar siempre con rectitud y veracidad; cumpliendo con nuestras tareas con esmero; evitando el desperdicio y el uso indebido de los recursos de la institución; y procediendo correctamente en nuestro desempeño laboral, ya que con esto, contribuimos al desarrollo de la empresa.

- **Compromiso.-**

Es importante que todo el personal se sienta comprometido, con la empresa en la que trabaja, solo así, es accesible a poder alcanzar un excelente ambiente laboral y a su vez cumplimos con nuestras obligaciones y responsabilidades al cargo que desempeñamos.

- **Responsabilidad.-**

La Responsabilidad la podemos realizar al cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con la empresa, dando respuestas adecuadas a lo que se espera , yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

- **Lealtad.-**

Somos leales al honrar nuestros valores y nuestro código de conducta con los que nos hemos comprometido para el desempeño de nuestras actividades en la empresa, con los clientes y con la sociedad.

- **Respeto.-**

Se ejerce este valor mostrando reconocimiento por los derechos que tienen nuestros clientes, la empresa, la sociedad, el medio ambiente y nosotros mismos.

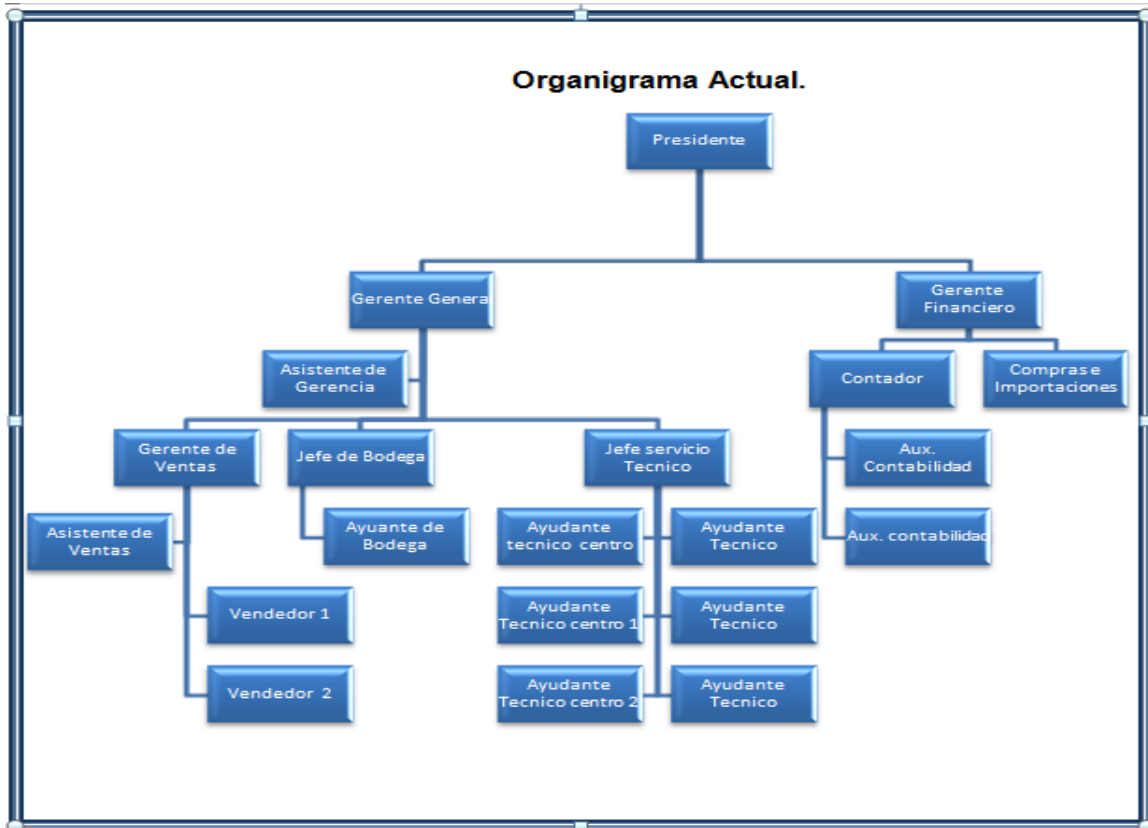
- **Ética y Transparencia.-**

Estos son los pilares en los que se sostiene toda empresa. Sin ellos una empresa moderna no puede alcanzar sus fines: ni servir efectivamente a sus accionistas, empleados, clientes y proveedores; y no puede por tanto subsistir, ser competitiva y valiosa en el largo plazo, es por esto que se Breldyng busca alcanzar estos valores con el adecuado control y confianza como lo son una familia.

5.7.1.2. Organigrama y Manual de Funciones

Organigrama Estructural

Gráfico 25.- Organigrama Estructural Actual



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

El organigrama actual de la empresa Breldyng S. A., no se encuentra correctamente estructurado de acuerdo a los niveles de jerarquías, ni a las líneas de comunicación entre los diferentes departamentos. La Gerencia General y la Gerencia Financiera se encuentran al mismo nivel, cuando la primera autoridad de la empresa debería estar presidida por la Gerencia General, es por aquello que se presentan problemas al momento de la toma de decisiones entre los directivos de la empresa, aunque por la naturaleza del negocio la primera autoridad corresponde a la Presidencia de la compañía, quien normalmente propone las decisiones que se deben tomar, mientras que la Gerencia General es quien las ejecuta conjuntamente con la Gerencia Financiera – Administrativa, es en este momento que se manifiestan los inconveniente cuando se debe definir qué hacer y quien tiene la autoridad para hacerlo, entre ambas Gerencias.

Funciones Actuales del Personal de Breldyng S. A.

Gerente General

- Gestión de compra y negociaciones con proveedores en el extranjero.
- Gestión de venta a mayoristas.
- Determina el tamaño de la fuerza de ventas y demás personal de la empresa.
- Plantear y desarrollar metas a corto y largo plazo con respecto a las ventas y a la administración de la empresa.
- Controlar las posiciones de las gerencias y los demás departamentos de la empresa.
- Coordinar con la Presidencia y la Gerencia Administrativa-Financiera para realizar posibles inversiones.
- Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar todos los actos o contratos.
- Presentar informe de gestión anual a la Presidencia de la compañía.
- Otras funciones en relación a su puesto y delegadas por la Presidencia.

Gerente Financiero – Administrativo.

- Administrar los recursos económicos de la empresa y determinar la estructura de los activos de la misma.
- Planificar y controlar la gestión financiera - administrativa de la empresa.
- Determina el tamaño y estructura de la fuerza de ventas y demás personal de la empresa.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa.
- Evaluar y seleccionar clientes.
- Distribución de utilidades.
- Controlar la eficiente rotación de los inventarios.
- Vigilar los procesos dentro de los sistemas de determinación y recaudación de los recursos financieros de contabilidad, compras e importaciones.
- Asesorar y tomar decisiones en materia financiera.
- Cumplir con las demás disposiciones de la ley en lo que respecta a lo financiero y administrativo

Gerente de Ventas.

- Realizar gestión de ventas con mayoristas y minoristas de equipos de cómputos y periféricos.
- Visitar a clientes a nivel nacional.
- Delimitar el territorio y rutas para la fuerza de ventas.
- Investigar el mercado de computación, para la búsqueda de nuevos clientes.
- Atiende las solicitudes y reclamos por servicio.
- Controlar y dirigir a la fuerza de ventas y velar por el correcto desenvolvimiento del departamento dentro de la empresa.
- Encargado del envío de la mercadería a los clientes.
- Encargado de realizar la gestión de cobro y recuperación de cartera de las ventas del departamento.
- Los demás delegados por la Presidencia, Gerencia General y Administrativa – Financiera.

Jefe de servicio técnico.

- Planificar las actividades del personal a su cargo tanto del centro, como del personal de planta.
- Ensamblar computadoras conjuntamente con el personal de acuerdo a la existencia de materiales en bodega.
- Reparar y dar mantenimiento a los equipos de cómputo que ingresen por garantía.
- Controlar el mantenimiento y reparaciones realizadas.
- Verifica que los periféricos, partes y piezas de computadoras ingresen en buen estado a bodega.
- Estima el costo de reparaciones necesarias.
- Atiende las solicitudes y reclamos por servicio.
- Encargado del sistema de vigilancia de la empresa.
- Responsable del correcto funcionamiento de los equipos y sistemas dentro de la empresa.

Jefe de bodegas.

- Llevar control de los ingresos y egresos de materiales de bodegas.
- Administrar los recursos materiales de la empresa.
- Encargado del envío de mercadería a los clientes.
- Responsable del correcto almacenamiento de la mercadería y del producto terminado.
- Proveer de los materiales necesarios para el ensamblaje de las máquinas.
- Es el encargado de proveer de la información necesaria al departamento de compras e importaciones para que su gestión sea eficiente.
- Otras delegadas por la Gerencia General y Financiera – Administrativa.

Jefe de Compras e importaciones.

- Es el encargado de planificar, ejecutar y coordinar todas las actividades necesarias para la gestión de compras y las importaciones.
- Proveer de información actualizada sobre proveedores nacionales e internacionales a la Gerencia General para que realice las negociaciones con los mismos.
- Llevar un registro sobre todas las compras e importaciones que se realizan en el año.
- Otras delegadas por la Presidencia, Gerencia General y Administrativa – Financiera.
- Jefe de contabilidad.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Supervisar la gestión que realizan los auxiliares de contabilidad a su cargo.
- Proveer de información actualizada sobre los recursos económicos
- Elaborar conjuntamente con la Gerencia Administrativa – Financiera el presupuesto anual de la empresa.
- Asesorar a la Gerencia Financiera – Administrativa en las decisiones de inversión y en las negociaciones que se realizan con entidades bancarias y de la información que se provee a los organismos de control del estado.
- Otras designadas por la Gerencia Financiera - Administrativa.

Asistente de Ventas.

- Elaborar informe de ventas.
- Elaborar el informe de rotación de inventarios.
- Realizar gestión de ventas.
- Manejar caja chica para el departamento.
- Realizar gestión de cobro y de recuperación de cartera sobre las ventas del departamento.
- Receptar llamadas de clientes.
- Realizar labores de asistencia y secretariado a la Gerencia de Ventas.
- Manejar agenda de la Gerencia de ventas y vendedores.
- Otras delegadas por la Presidencia, Gerencia General, Financiera – Administrativa y de Ventas.

Vendedores.

- Realizar gestión de ventas con distribuidores de computadores y periféricos mayoristas y minoristas.
- Investigar el mercado en que se desenvuelven en la búsqueda de nuevos clientes.
- Realizar pos-ventas.
- Visitar periódicamente a los clientes.
- Coordinar con la Gerencia de Ventas sobre las visitas que realizaran a clientes y en la cuota de mercado a trabajar.
- Guardar confidencialidad sobre información de la empresa y sobre la cartera de clientes.
- Otras delegadas por la Gerencia General y de Ventas.

Ayudante de bodegas.

- Cargar y descargar la mercadería.
- Almacenar el producto terminado.
- Encargado de enviar la mercadería de las ventas.
- Llevar el control de las guías de envíos de mercaderías.
- Apoyar al jefe de bodegas en el control del ingreso y egreso de mercadería.
- Provee de materia prima para el ensamblaje de las maquinas al departamento técnico.
- Otros delegadas por la Jefatura de Bodega.

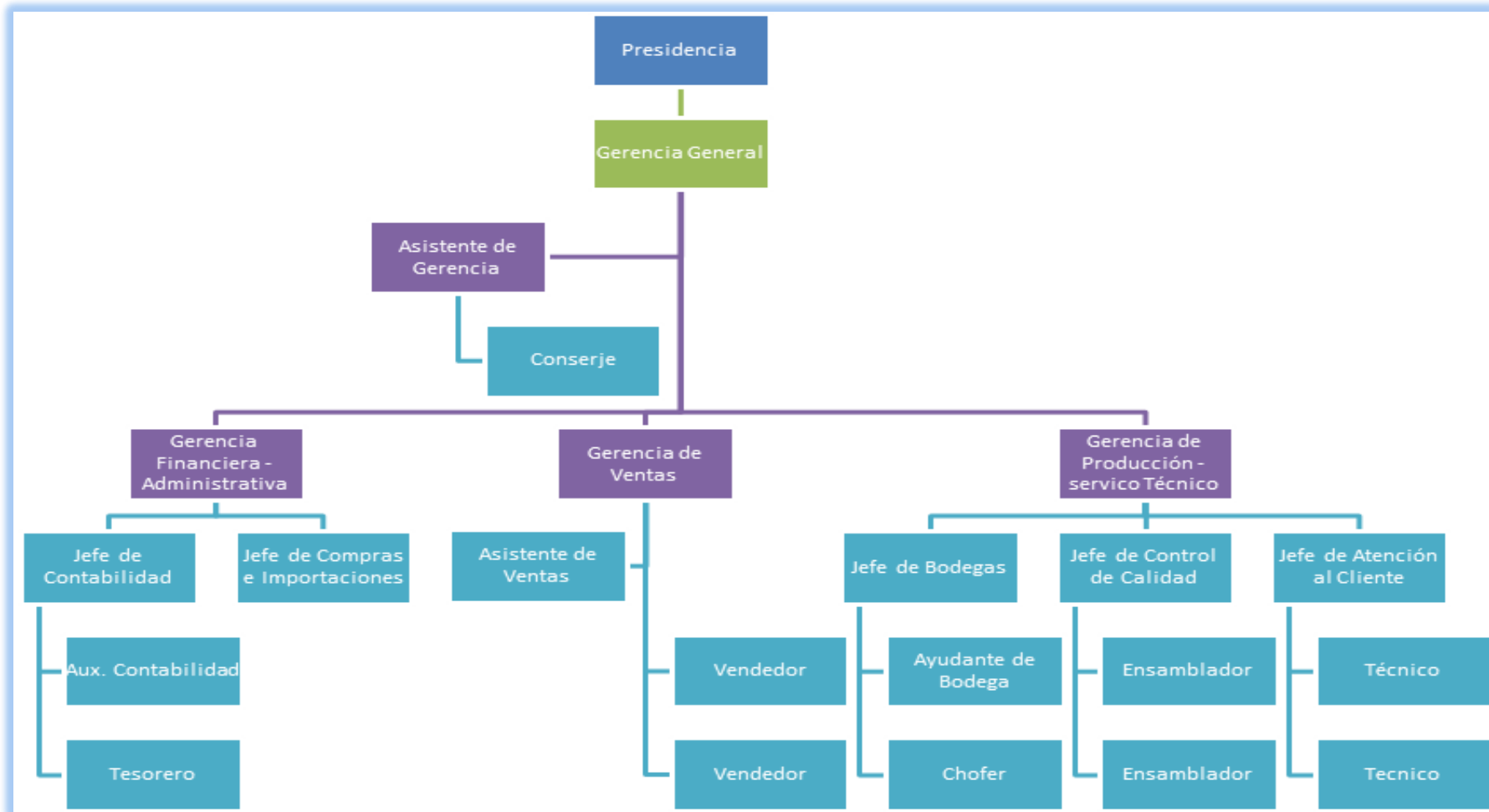
Auxiliares contables.

- Gestionar los cobros por venta de mercadería.

Organigrama Propuesto

El organigrama de la propuesta está definido por la naturaleza del negocio y la necesidad de la compañía en establecer líneas de comunicación bien definidas que guarden relación entre las funciones de los integrantes de la empresa y a los niveles de jerarquía, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva y la sinergia entre los diferentes departamentos.

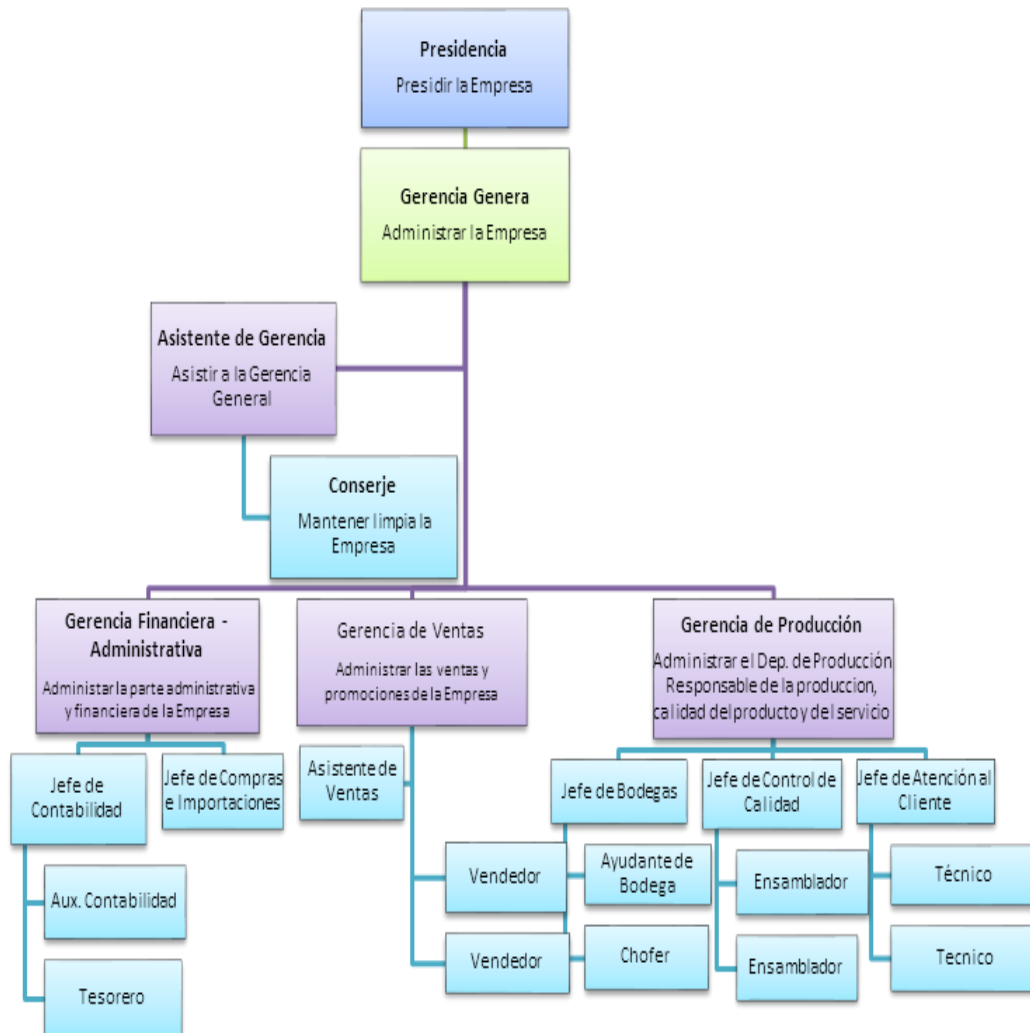
Gráfico 26. Organigrama Propuesto para la Implementación de la Estructura Organizacional.



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Organigrama funcional

Gráfico 27. Organigrama Funcional



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Manual de Funciones

La empresa Breldyng S. A., no cuenta con manuales de funciones que determinen las competencias de cada uno de los integrantes

Cuadro 19. Manual de Funciones-Gerente General

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Gerente	Supervisa a: Gerencia Financiera / Gerencia de Ventas
Área: Administrativa	Reporta a: Presidencia
Experiencia: Mínimo 5 años	
Resumen Del Cargo: Planificar, direccionar, coordinar, controlar y ejecutar las actividades que se instrumentan en la Empresa, con la finalidad de buscar la excelencia en el servicio y cumplir con los objetivos organizacionales de la misma.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">· Representar Legalmente a la empresa ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, políticas, municipales y policiales, a nivel nacional y extranjero.· Direccionar y administrar los negocios sociales.· Complementar las obligaciones del Presidente de la Compañía y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa.· Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Presidente de la empresa, así como proponer modificaciones al mismo· Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, y planes de acción anual.· Someter ante el presidente de la empresa, para su aprobación, los presupuestos para cada año, los proyectos, así como los programas de trabajo y demás actividades.· Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Presidente de la empresa y proponer modificaciones al mismo cuando así lo requiera.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Gerente

Supervisa a: Gerencia Financiera /
Gerencia de Ventas

Área: Administrativa

Reporta a: Presidencia

Experiencia: Mínimo 5 años

Funciones:

- Celebrar y firmar los contratos, obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Presidente de la sociedad y los estatutos.
- Contratar al personal que desempeñe cargos de nivel directivo conjuntamente con el Presidente de la empresa.
- Celebrar contratos de compraventa internacional, y demás relacionados con el comercio exterior, como cartas de crédito para importaciones y contratos de crédito documentario.
- Abrir, administrar y cerrar cuentas bancarias corrientes o de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía, con la asesoría del gerente Financiero-Administrativo.
- Girar cheques sobre los saldos deudores, acreedores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abierta en instituciones bancarias dentro o fuera del país, con la asesoría del Gerente Financiero-Administrativo.
- Velar por el cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos.
- Ejercer las demás funciones legales, estatutarias y las que sean asignadas por el Presidente de la empresa.
- Otras de acuerdo a su puesto y responsabilidad dentro de la empresa.

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Gerente

Supervisa a: Gerencia Financiera /
Gerencia de Ventas

Área: Administrativa

Reporta a: Presidencia

Experiencia: Mínimo 5 años

Formación:

- Profesional de cuarto nivel formado en Banca, C.P.A., Economía o Finanzas.

Conocimientos y habilidades adicionales:

- Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil, análisis de inversiones.
- Conocimiento de las leyes administrativas y reglamentos administrativos que rigen en la administración y las finanzas.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Visión estratégica y de negocio.
- Innovación y creatividad.
- Habilidad de negociación.
- Visión interdepartamental.
- Gestión de recursos.
- Liderazgo.

Experiencia:

- Haber trabajado 5 años mínimos en cargos similares.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 20. Manual de Funciones-Gerente Financiero Administrativo

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Gerente Financiero – Administrativo	Supervisa a: Jefe de Contabilidad, jefe de Compras e Importaciones
Área: Dirección Financiera	Reporta a: Gerente General
Resumen Del Cargo: Planificar, direccionar, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades financieras, administrativas, presupuestales, contables y de gestión del talento humano de la empresa para optimizar los recursos.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">· Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable, veraz y oportuna para el uso de la gerencia.· Garantizar el buen funcionamiento del área Administrativa y Financiera.· Dar buen uso a los recursos humanos y económicos para que la empresa alcance los objetivos.· Impulsar el control presupuestario al objeto de conseguir los objetivos perseguidos por la organización.· Encargado de todos los temas administrativos relacionados con el recursos humanos, préstamos, nominas, vacaciones, descuentos, etc.· Administrar y autorizar préstamos para empleados.· Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.) con la respectiva autorización de la Gerencia General.· Revisar y aprobar la documentación y los cálculos respectivos comprobando que todo esté de acuerdo con las operaciones realizadas.<ul style="list-style-type: none">· Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento, a través de la negociación de las condiciones más beneficiosas que puedan obtenerse de bancos y entidades financieras.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Gerente Financiero – Administrativo **Supervisa a:** Jefe de Contabilidad, jefe de Compras e Importaciones

Área: Dirección Financiera

Reporta a: Gerente General

Funciones:

- Elaborar reportes financieros para la Gerencia General.
- Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad.
- Coordinar la gestión del proceso de compras por cotizaciones y compras al Exterior.
- Otras actividades determinadas por el Gerente General.

Perfil del puesto.

Formación:

- Profesional de cuarto nivel formado en Banca, C.P.A., Economía o Finanzas.

Competencias laborales

- Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil, análisis de inversiones.
- Conocimiento de las leyes administrativas y reglamentos administrativos que rigen en la administración y las finanzas.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Visión estratégica y de negocio.
- Innovación y creatividad.
- Habilidad de negociación.
- Visión interdepartamental.
- Gestión de recursos y liderazgo

Experiencia:

Haber trabajado 5 años mínimos en cargos similares.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 21. Manual de Funciones-Gerente de Ventas

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Gerente de Ventas	Supervisa a: Asistente de ventas, vendedores.
Área: Ventas	Reporta a: Gerente General
Resumen Del Cargo: Planificar, direccionar, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades del cuerpo o departamento de ventas y vender los productos de la Empresa.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">· Realizar gestión de ventas con mayoristas y minoristas de equipos de cómputos y periféricos.· Preparar planes y presupuestos de ventas.· Visitar a clientes a nivel nacional, con el fin de conservar las buenas relaciones con los clientes que permitan asegurar futuras ventas.· Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño s para la fuerza de venta.· Investigar el mercado de computación, para la búsqueda de nuevos clientes e ideas innovadoras aplicables al negocio con respecto a las ventas.· Vincular y seleccionar clientes potenciales.· Informar al Gerente General sobre la gestión del departamento de ventas.· Administrar, introducir, desarrollar y promover exitosamente los productos que distribuye la empresa.· En el caso del lanzamiento de un nuevo modelo de equipo o producto, es el responsable de la promoción y de las ventas iniciales.· Dirigir y supervisar el correcto desenvolvimiento del departamento.· Otras actividades determinadas por el Gerente General.	
Perfil del puesto.	
Formación: <ul style="list-style-type: none">• Profesional de cuarto nivel en Marketing.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Gerente de Ventas

Supervisa a: Asistente de ventas,
vendedores.

Área: Ventas

Reporta a: Gerente General

Competencias laborales

- Comprensión de sistemas informáticos.
- Conocimientos de contabilidad.
- Conocimiento de las leyes administrativas, mercantiles y de defensa al consumidor.
- Entrenamiento, vocación y disciplina para realizar ventas y relacionarse con clientela diversa.
- Noción del idioma inglés hablado y escrito.
- Visión estratégica y de negocio.
- Innovación y creatividad.
- Habilidad de negociación.
- Visión interdepartamental.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

Experiencia:

- Haber trabajado 3 años mínimos en cargo similares de ventas de equipos de cómputo-tecnología.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 22. Manual de Funciones-Vendedor

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Vendedor	Supervisa a:
Área: Ventas	Reporta a: Gerente de Ventas.
Resumen Del Cargo: Vender los productos de la Empresa.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Realizar gestión de ventas con mayoristas y minoristas de equipos de cómputos y periféricos.• Visitar a clientes a nivel, con el fin de conservar las buenas relaciones con los clientes que permitan asegurar futuras ventas.• Investigar el mercado de computación, para la búsqueda de nuevos clientes e ideas innovadoras aplicables al negocio con respecto a las ventas.• Seleccionar clientes potenciales e informar al Gerente de Ventas sobre los mismos.• Informar al Gerente de Ventas sobre la gestión realizada.• Promover exitosamente los productos que distribuye la empresa.• Otras actividades determinadas por el Gerente de Ventas.	
Perfil del puesto.	
Formación: <ul style="list-style-type: none">• Profesional de tercer nivel en Marketing.	
Competencias laborales <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos sólidos en equipos de computación y en sistemas informáticos.• Conocimientos de contabilidad.• Conocimiento de las leyes mercantiles y de defensa al consumidor.• Entrenamiento, vocación y disciplina para realizar ventas y relacionarse con clientela diversa.• Noción del idioma ingles hablado y escrito.• Visión estratégica.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Vendedor

Supervisa a:

Área: Ventas

Reporta a: Gerente de Ventas.

Competencias laborales

- Innovación y creatividad.
- Habilidad de negociación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Proactivo.
- Facilidad de trato y relación.
- Gran capacidad de comunicación.
- Seriedad y dinamismo

Experiencia:

- Haber trabajado 1 año mínimo en cargos similares de ventas de equipos de cómputo-tecnología.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 23. Manual de Funciones-Jefe de Contabilidad

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Jefe de Contabilidad	Supervisa a: Aux. Contable
Área: Dirección Financiera	Reporta a: Gerente Financiero
Resumen Del Cargo: Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas.• Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la Superintendencia de Compañía.• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.• Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden nacional, a los cuales la Cooperativa esté obligado.• Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.• Asesorar a la Gerencia y a la Presidencia de la empresa en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.• Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Jefe de Contabilidad **Supervisa a:** Aux. Contable
Área: Dirección Financiera **Reporta a:** Gerente Financiero

Perfil del puesto.

Formación:

- Profesional de cuarto o tercer nivel formado en C.P.A. con licencia para firmar balances.

Competencias laborales

- Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil, análisis de estados financieros.
- Conocimiento de las leyes contables y tributarias.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Experiencia:

- Haber trabajado mínimo 2 años en cargos similares.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 24. Manual de Funciones-Auxiliar Contable

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Auxiliar Contable	Supervisa a: Tesorero
Área: Dirección Financiera	Reporta a: Jefe de Contabilidad
Resumen Del Cargo:	
Revisar los movimientos diarios de operaciones contables para su oportuno registro y la elaboración de reportes de control de cuentas para elaboración de registros contables y de elaboración de información para la Gerencia.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar los ajustes que el Contador estime conveniente.• Elaborar los comprobantes de diario y pasarlos al libro diario• Llevar y cuadrar los libros Diario, Mayor y Balances, en concordancia con el Contador.• Velar porque los comprobantes y Recibos de Caja, lleven su orden consecutivo.• Elaborar los balances, informes, comprobantes y notas de contabilidad que sean necesarias y el Contador estime convenientes.• Manejar y responder por el sistema contable.• Llevar los libros auxiliares y cuadrarlos mensualmente en concordancia con el Contador.• Elaborar trimestralmente, en concordancia con el auxiliar de reportes diarios, los Extractos de Cuenta de los asociados.• Al anular por alguna circunstancia, un documento, deberá conservar el original y todas sus copias.• Comunicar a la Gerencia, las anomalías que observe en la contabilidad.• Elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias de todas las secciones de la cooperativa, para presentarlo mensualmente a la Gerencia y trimestralmente al Consejo de Administración.• Elaborar los formularios de Retención en la Fuente, IVA, y los aportes a la Seguridad Social.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Auxiliar Contable

Supervisa a: Tesorero

Área: Dirección Financiera

Reporta a: Jefe de Contabilidad

Funciones:

- Preparar la información para la Declaración de Renta.
- Enviar información anual a la Súper de Compañías, Ministerio de Transporte, Comisión de Tránsito, Ministerio de Transportes u organismo competente.
- Las demás funciones que le delegue la Gerencia

Perfil del puesto.

Formación:

Profesional formado C.P.A., Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial o Economía.

Competencias laborales

- Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil, análisis de estados financieros.
- Conocimiento de las leyes contables y tributarias.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Experiencia:

- Haber trabajado mínimo 1 año en departamento contable.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 25. Manual de Funciones-Tesorero

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Tesorero	Supervisa a:
Área: Dirección Financiera	Reporta a: Aux. Contable
Resumen Del Cargo: Atender el movimiento de flujos de efectivo, percibiendo los ingresos de aportaciones y operaciones diarias y efectuando los pagos ordenados por la Gerencia.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Recibir todos los dineros que se recauden por diferentes conceptos, elaborando inmediatamente su respectivo recibo de caja, en el cual debe indicar el concepto del recaudo y la forma de pago.• Consignar en las cuentas bancarias de la Cooperativa los fondos recaudados, y firmar con el Gerente los cheques girados en contra de dichas cuentas.• Elaborar los comprobantes de egreso (órdenes de pago), para cancelar cuentas de la cooperativa, previo visto bueno de la Gerencia.• Elaborar, archivar y conservar con cuidado los comprobantes de caja y pasar diariamente un reporte al Gerente sobre los ingresos y egresos de fondos.• Llevar al día los libros de Caja y Bancos.• Verificar diariamente los saldos de las cuentas bancarias.• Facilitar a los miembros de la Junta de Vigilancia y a los visitantes de los entes competentes, los libros y documentos a su cargo, para efectos de los arqueos necesarios y de la diligencia de las visitas.• Organizar las guías de mantenimiento de unidades, para su cancelación, durante los primeros 10 días del mes en horas de la tarde para llevar.	
Formación: <ul style="list-style-type: none">• Profesional formado en Banca, C.P.A., Gestión Empresarial o Economía.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Tesorero

Supervisa a:

Área: Dirección Financiera

Reporta a: Aux. Contable

Competencias laborales

- Conocimientos de contabilidad general, análisis de estados financieros.
- Conocimiento de las leyes contables y tributarias.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Haber realizado curso para la detección de billetes falsos

Experiencia:

- Haber trabajado en caja, y en departamento contable mínimo 1 año.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 26. Manual de Funciones-Jefe de Compras e Importaciones

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Jefe de Compras e importaciones	Supervisa a:
Área: Dirección Financiera	Reporta a: Gerente Financiero – Administrativo.
Resumen Del Cargo: Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Mantener los contactos oportunos con proveedores nacionales y extranjeros para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.• Controlar los plazos de entrega, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.• Controlar el estado de los artículos conjuntamente con el jefe de bodegas.• Presentar al Gerente Financiero – Administrativo y de Ventas las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los aspectos de la gestión realizada.• Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas solicitadas al proveedor.• Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de producción.• Buscar proveedores alternativos que puedan proveer los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, precio y calidad que los actuales.• Vigilar la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en bodega se puedan estar produciendo.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Jefe de Compras e **Supervisa a:**
importaciones

Área: Dirección Financiera

Reporta a: Gerente Financiero –
Administrativo.

Funciones:

- Preparar y presentar informes sobre las compras e importaciones realizadas o por realizar al Gerente Financiero – Administrativo, a los cuales la Cooperativa esté obligado.

Perfil del puesto.

Formación:

- Profesional de cuarto o tercer nivel formado en Ingeniería Comercial, Gestión Empresaria, Marketing o afines.

Competencias laborales

- Estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks.
- Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil.
- Conocimiento de las leyes contables, aduaneras y tributarias.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Conocimiento en compras públicas.
- Comprensión del idioma inglés hablado y escrito.
- Técnicas altas de negociación.
- Poder de convencimiento
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Facilidad de trato y relación.
- Gran capacidad de comunicación.
- Seriedad y dinamismo.

Experiencia:

- Haber trabajado mínimo 2 años en cargos similares.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 27. Manual de Funciones-Gerente de Producción

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Gerente de Producción	Supervisa a: Jefe de Bodega, Jefe de Control de calidad, Jefe/ Servicio Técn.
Área: Producción.	Reporta a: Gerencia General
Resumen Del Cargo: Planificar, organizar, prever, dirigir, integrar, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el desempeño de los planes de producción, con una eficiente administración de recursos y dentro de los estándares de calidad y productividad establecidos.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con la finalidad de informar sobre el desarrollo de la producción, cantidades y productos fabricados.• Controlar los tiempos de producción y costo del mismo.• Programar las actividades de su departamento acorde al plan de producción el mismo que debe ser elaborado conjuntamente con la Gerencia de Ventas con la finalidad de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.• Emitir informes a la Gerencia General y Financiera – Administrativa• Revisar y coordinar la actualización, elaboración y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación.• Velar por que se aplique periódicamente la evaluación de desempeño a su personal operario, garantizando la adecuada aplicación de las instrucciones suministradas en relación a las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad Industrial e Higiene y cualquier otra información ofrecida a través de los programas de capacitación necesaria para alcanzar los niveles de productividad y calidad esperados.• Coordinar conjuntamente con el departamento de control de calidad, compras, bodega y ventas sobre la producción y cualquier cambio en la programación de la misma.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Gerente de Producción **Supervisa a:** Jefe de Bodega, Jefe de Control de calidad, Jefe/ Servicio Técn.

Área: Producción.

Reporta a: Gerencia General

Funciones:

- Colaborar con el buen desempeño de su área y demás compañeros de trabajo.
- Asegurar que los registros de producción sean evaluados y firmados por las personas responsables, previamente a que se pongan a disposición del departamento de Control de Calidad.
- Otras delegadas por la Gerencia General.

Perfil del puesto.

Formación:

- Profesional de cuarto o tercer nivel formado en Ingeniería en Sistemas.

Competencias laborales

- Conocimientos sólidos en el ámbito de la tecnología, sistemas informáticos y vigilancia.
- Conocimiento sobre Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad Industrial e Higiene.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Manejo de utilitarios.
- Comprensión del idioma inglés hablado y escrito.
- Manejo del tiempo.
- Facilidad de trato y relación.
- Gran capacidad de comunicación.
- Seriedad y dinamismo

Experiencia:

- Haber trabajado en cargos similares mínimo 3 años

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 28. Manual de Funciones-Jefe de Bodega

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Jefe de Bodega	Supervisa a: Ayudante de Bodega
Área: Producción.	Reporta a: Gerencia de Producción, Gerente de Ventas.
Resumen Del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Administrar, ordenar los productos que tiene la empresa, para su correcto manejo.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Administrar los recursos materiales de la empresa.• Es el encargado de proveer de la información necesaria al departamento de compras e importaciones para que su gestión sea eficiente.• Documentar los parámetros de aceptación de los materiales y materias primas que ingresan a bodega.• Realizar una vez al mes el inventario de la bodega en conjunto con el encargado de costos para verificar si existe alguna diferencia física con el sistema.• Recibir los materiales que se compran y almacenarlos adecuadamente en la bodega.• Llevar un control de la bodega por medio del método de inventarios mínimos y máximos.• Realizar los ingresos de materiales al sistema.• Controlar los egresos extraordinarios de bodega y elaborar un reporte mensual.• Realizar los egresos de bodega a través del sistema y almacenar los vales de despachos.• Coordinar los despachos de mercadería hacia el cliente conjuntamente con el Departamento de Ventas.• Supervisar las devoluciones y dar cumplimiento a los procedimientos a seguir sobre las mismas y otras delegadas por el Gerente de Operaciones.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Jefe de Bodega

Supervisa a: Ayudante de Bodega

Área: Producción.

Reporta a: Gerencia de Producción,
Gerente de Ventas.

Perfil del puesto.

Formación:

- Egresado en CPA, Ingeniería Comercial o Gestión Empresarial.

Competencias laborales

- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Manejo de utilitarios.
- Gran capacidad de comunicación.
- Habilidad numérica.
- Responsable.
- Trabajo en equipo.
- Sumamente ordenado y organizado.
- Liderazgo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Manejo del tiempo.
- Facilidad de trato
- Seriedad y dinamismo

Experiencia:

- Haber trabajado en cargos similares mínimo 1 año

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 29. Manual de Funciones-Ayudante de Bodega

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Ayudante de Bodega	Supervisa a:
Área: Producción.	Reporta a: Jefe de Bodega.
Resumen Del Cargo: Ejecutar todas las labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de materiales, suministros, herramientas, equipo y otras mercaderías.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Colaborar con la Jefatura de Bodega a llevar el control de los recursos materiales de la empresa.• Cargar, descargar y almacenar la mercadería en general.• Mantener la bodega ordenada y organizada.• Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en la bodega.• Archivar la documentación de los parámetros de aceptación de los materiales y materias primas que ingresan a bodega.• Ayudar a recibir los materiales que se compran y almacenarlos adecuadamente en la bodega.• Colaborar en el control de la bodega.• Almacenar el producto terminado.• Encargado de enviar la mercadería de las ventas.• Llevar el control de las guías de envíos de mercaderías.• Informar al Jefe de Bodega periódicamente sobre cualquier novedad que se presente en la misma y contribuir con la mejora del control de la misma.• Atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y usuarios• Otras delegadas por la Jefatura de Bodega.	
Perfil del puesto.	
Formación: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller en contabilidad, pentavalente, otras.	

Cuadro 30. Manual de Funciones-Jefe de Control de Calidad

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo: Jefe de Control de Calidad.	Supervisa a: Ensambladores
Área: Producción.	Reporta a: Jefe de Control de Calidad.
Resumen Del Cargo: Ejecutar todas las labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de materiales, suministros, herramientas, equipo y otras mercaderías.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Establecer todas las especificaciones para el correcto ensamblaje.• Garantizar de las pruebas para la verificación y aprobación de los a productos a vender.• Coordinar las actividades laborales, con el gerente de producción.• Dar capacitación de los procedimientos y normas emitidos por el departamento.	
Perfil del puesto.	
Formación: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller en contabilidad, pentavalente, otras.	
Competencias Laborales <ul style="list-style-type: none">• Manejo de utilitarios.• Gran capacidad de comunicación.• Habilidad numérica.• Responsable.• Trabajo en equipo.• Sumamente ordenado y organizado.• Liderazgo.• Capacidad de trabajo bajo presión.• Manejo del tiempo.	
Experiencia: <ul style="list-style-type: none">• Haber trabajado en cargos similares mínimo 3 años	

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 31. Manual de Funciones-Secretarias

EMPRESA BRELDYNG S. A.	
MANUAL DE FUNCIONES	
Título del Cargo : Secretarias	Supervisa a: Conserje
Área: Administrativa	Reporta a: Gerencia o jefes del área correspondiente
Resumen Del Cargo: Realizar labores de secretariado, asistir al ejecutivo, atender al público así como mantener el archivo documental actualizado, a fin de garantizar el apoyo administrativo oportuno, la tramitación y atención ágil de requerimientos, guardando reserva y confidencialidad de la información, de conformidad a procedimientos establecidos e instrucciones precisas.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Recibir y registrar documentación interna y externa que ingresa o egresa a fin de garantizar su trámite y despacho a las diferentes áreas para su atención.• Preparar comunicaciones diversas de acuerdo a sumillas o instrucciones de la jefatura a fin de atender requerimientos de información o trámites solicitados.• Coordinar reuniones y contactos del ejecutivo tanto internos como externos, a fin de garantizar la atención de requerimientos de manera oportuna y ágil.• Mantener el archivo de documentación general recibida o despachada debidamente clasificada y ordenada, a fin de asegurar su consulta y ágil ubicación.• Atender al público personal y telefónicamente para proporcionar información y orientar acciones sobre los servicios de la Empresa.• Manejar un fondo de caja chica y liquidarlo oportunamente, a fin de asegurar el pago de peajes por parte del camión repartidor de la mercadería	
Perfil del puesto. Formación: <ul style="list-style-type: none">• Profesional formada en Secretariado Ejecutivo, Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial.	

EMPRESA BRELDYNG S. A.

MANUAL DE FUNCIONES

Título del Cargo : Secretarias

Supervisa a: **Conserje**

Área: Administrativa

Reporta a: **Gerencia o jefes del área correspondiente**

Competencias Laborales

- Conocimientos en secretariado o asistencia al ejecutivo.
- Conocimiento de las leyes contables y tributarias.
- Comprensión de sistemas informáticos contables y no contables.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Manejo de utilitarios.
- Comprensión del idioma ingles hablado y escrito.
- Redacción comercial.
- Manejo del tiempo.
- Protocolo y etiqueta
- Facilidad de trato y relación.
- Gran capacidad de comunicación.
- Seriedad y dinamismo

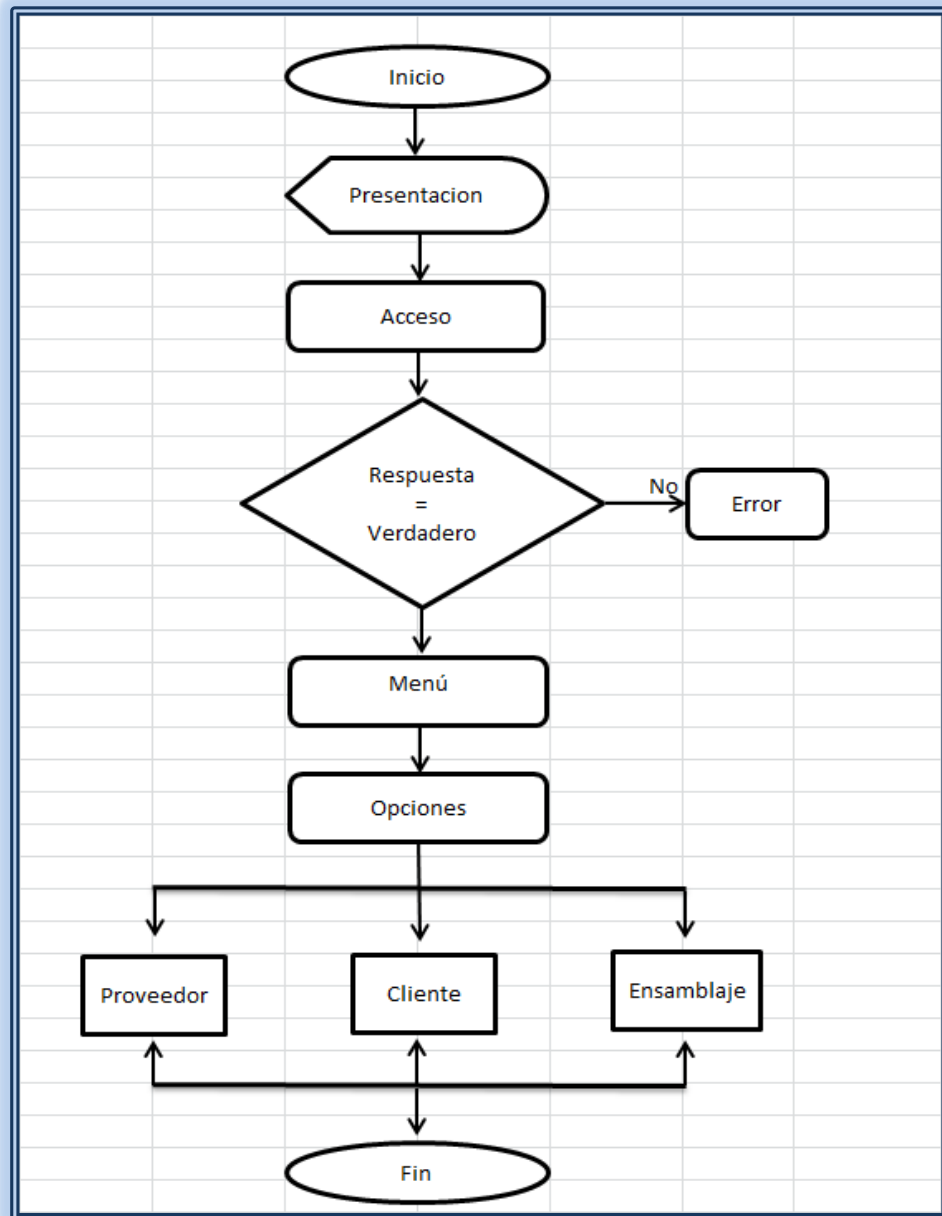
Experiencia:

- Haber trabajado en cargos similares mínimo 1 año

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

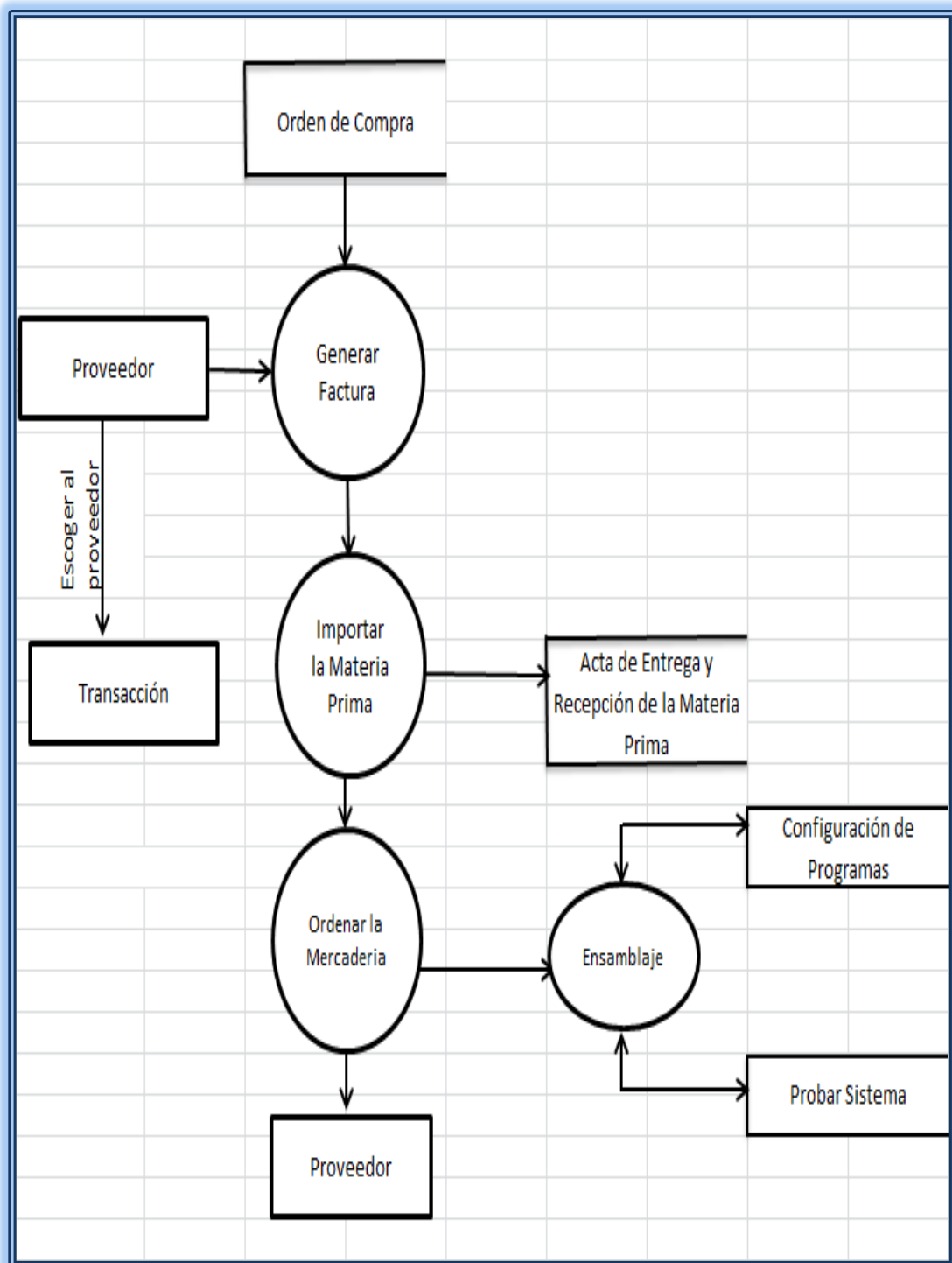
Para que las funciones propuestas se cumplan de forma óptima, se han establecido los procedimientos a seguir en base a las actividades que desarrolla BRELDYNG S.A.

Gráfico 28. Diagrama de flujos del proceso que realiza el sistema de BRELDYNG S.A.



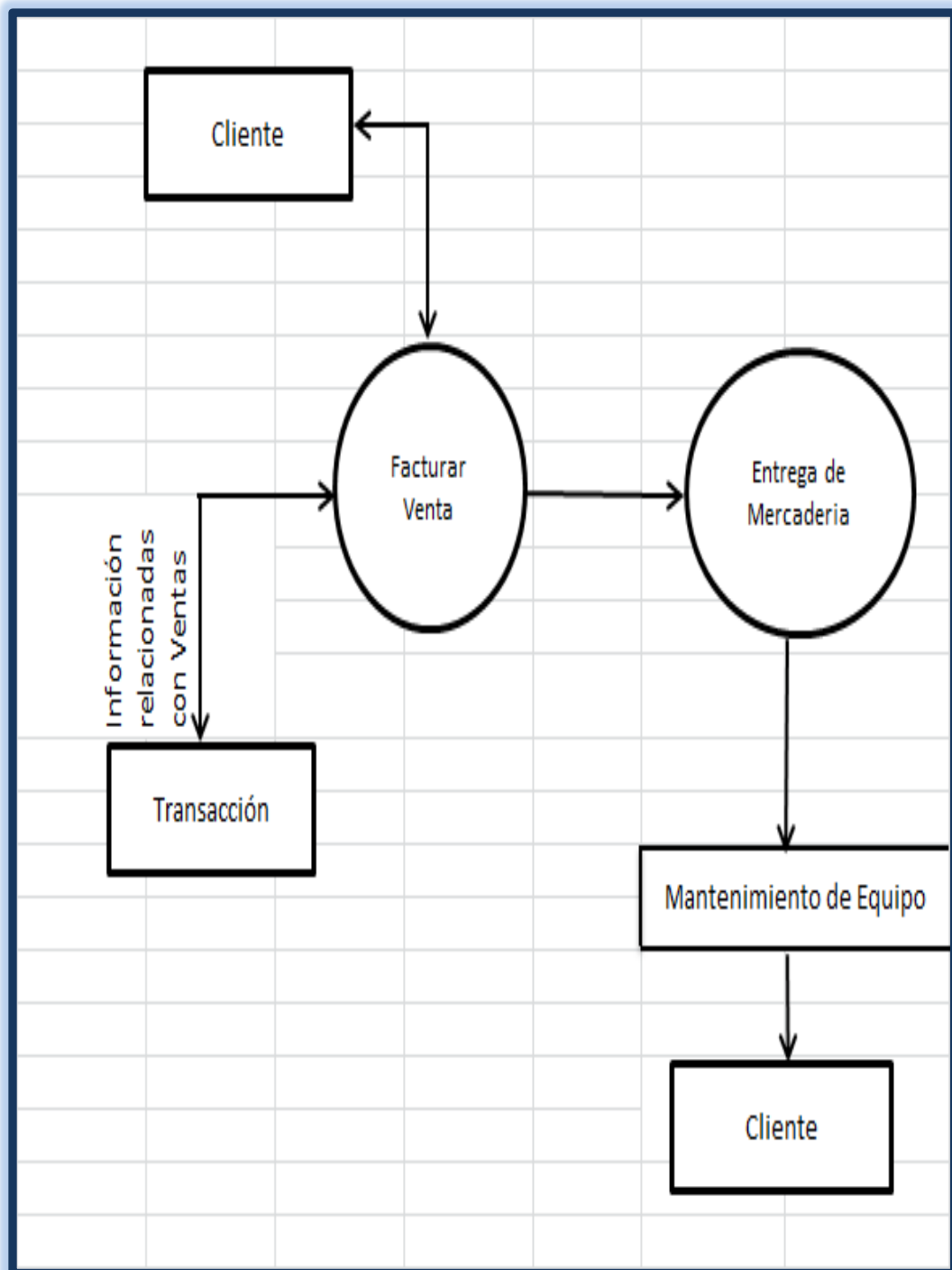
Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 29. Diagrama de flujos del proceso de la elección al proveedor para la compra, hasta el término del ensamblaje.



Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Gráfico 30. Diagrama de flujos del proceso desde que el producto es ensamblado, vendido y la post venta.



5.7.1.3. Análisis de competitividad del mercado (5 Fuerzas de Michael Porter)

Una de las muchas formas de analizar el mercado en el cual se encuentra Breldyng S. A., es realizando el análisis de las fuerzas competitivas; este análisis estratégico fue elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School, el cual es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y está representado gráficamente de la siguiente forma:



Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente:<http://www.re-ingenia.com/blog/2010/11/analisis-de-mercado-en-la-pyme-las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>

Aplicación del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter a la Empresa Breldyng S. A.

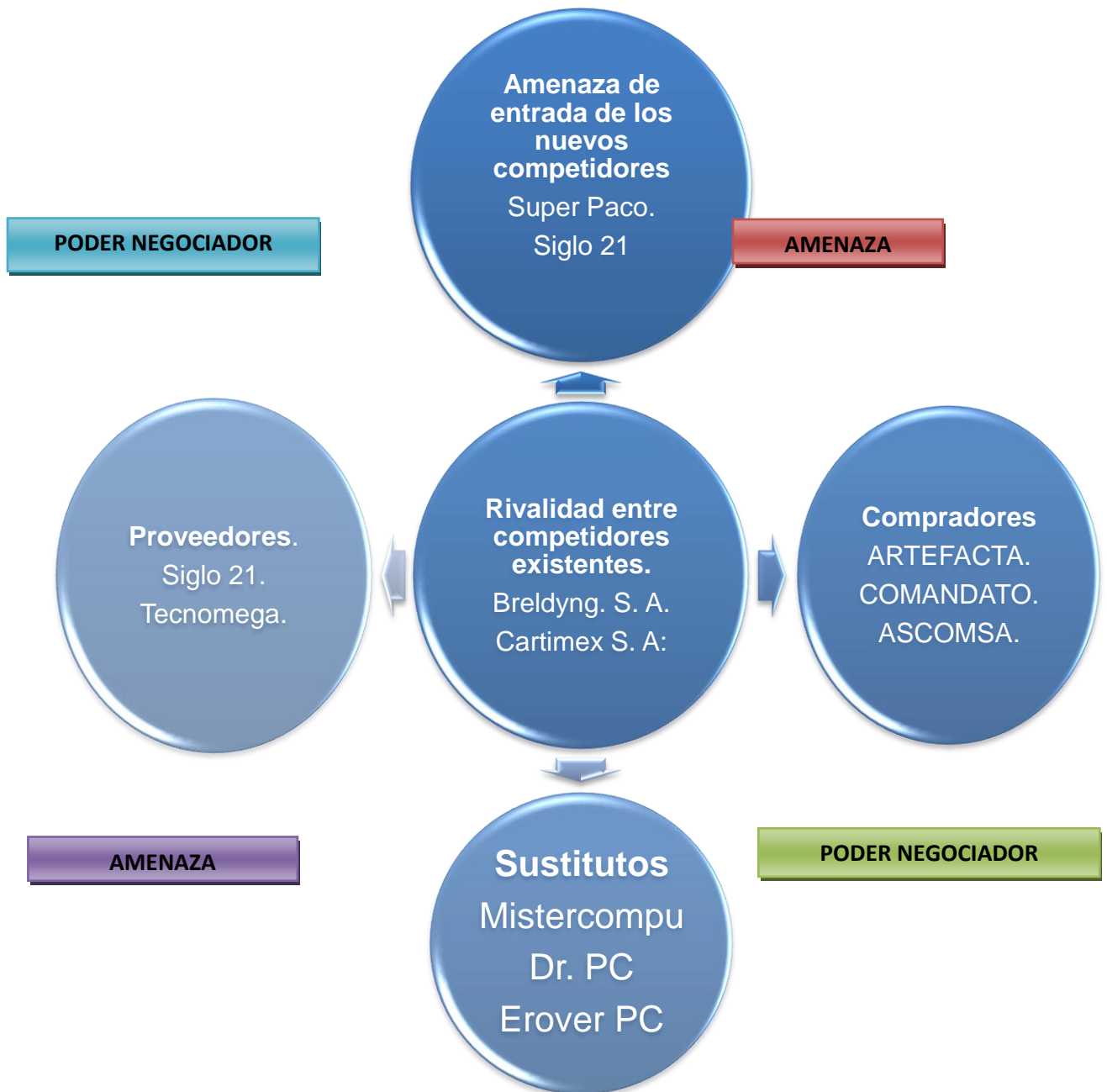


Figura 4. Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter a Breldyng S.A.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

F1. Amenaza de entrada de los nuevos competidores.

Esto sucede cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar es cuando aparece la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, empezando a lanzar sus productos, aumentando la competencia y en consecuencia podría bajar nuestra rentabilidad; pero hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que se las podría considerar como elementos de protección para las organizaciones.

Algunos de los factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores son:

- Economías de escala.
- Curva de experiencia.
- Ventaja absoluta en costos.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a canales de distribución.
- Identificación de marca.
- Barreras gubernamentales.
- Represalias.
- Inversión necesaria o requisitos de capital.

Interpretación: Resultado del análisis de Porter se ha podido identificar a 2 potenciales competidores, que son reconocidos en el mercado Ecuatoriano entre ellos a SUPER PACO que comercializa todo tipo de suministro escolar, de oficina entre otros y cuenta con grandes canales de distribución a más de la estructura como para fabricar su propia marca de PC.

Siglo 21 es parte de la cartera de proveedores de BRELDYNG S. A., cuenta con una gran infraestructura y estructura organizacional lo que hace posible que fabrique su propia marca de PC y otros tecnológicos, en la actualidad ya está desarrollando su propia marca que es SPEEDMIND, la misma que se está haciendo conocer en el mercado tecnológico como marca de computadoras y accesorios de computación orgullosamente ecuatoriana la cual manifiestan que son armados y ensamblados por SERVICE21 de SIGLO 21., por cuanto este representa a la más grande amenaza actualmente al grupo de competidores dentro del mercado tecnológico para BRELDYNG S. A.

F2. Amenaza de posibles productos sustitutos

El producto sustituto tiene la cualidad de satisfacer las mismas necesidades que nuestros productos y representa una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta, la demanda y mucho más cuando estos productos sustitutos se presentan con precios bajos, buena calidad y buen rendimiento.

En análisis de la amenaza de posibles productos sustitutos nos permite diseñar estrategias para impedir la penetración de empresas que vendan estos productos o estrategias que nos permitan competir con ellas.

Para ello las empresas deben estar alertas y muy bien informadas sobre las novedades en el mercado que puedan alterar la preferencia de los consumidores.

Algunos de aquellos factores que pueden influir en la amenaza de productos sustitutos son:

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido por nuestra Empresa.
- Disponibilidad de los productos sustitutos.
- Nivel de diferenciación del producto.
- Costos de cambio para el cliente.

Interpretación: Dentro del mercado tecnológico no existe un producto que pueda reemplazar a la computadora en su totalidad, pero referente a la Empresa hay varias compañías que cuentan con la infraestructura necesaria para comercializar los productos que Breldyng distribuye aunque en marcas diferentes entre ellos se puede mencionar a Mistercompu, Dr. Pc, Erover PC.

F3. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ya que mientras menor cantidad de proveedores exista, mayor será su capacidad de negociación referente a precios, fechas de entrega de mercadería y a los volúmenes de mercadería que nos provea.

Hay que tener presente que los proveedores son un elemento importante ya que ellos nos suministran de la materia prima necesaria para la producción de nuestros productos.

El analizar el poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias que logren mejorar los acuerdos con nuestros proveedores o que nos permita tener un mayor control sobre ellos.

Interpretación: Breldyng S. A., cuenta con proveedores específicos y algo limitado por lo que depende en gran parte de ello dentro del Ecuador, aunque cuenta con proveedores extranjeros directos que también suministran a Breldyng de case, partes y piezas para el ensamblaje de las máquinas.

Una de las estrategias a implementarse como barrera a la amenaza del poder de negociación de los proveedores es diversificar su cartera de proveedores para evitar la dependencia de los mismos.

F4. Poder de negociación de los clientes.

Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los clientes y esto afecta a la empresa cuando contamos con menor cantidad de compradores ya que mayor será su capacidad de negociación, por cuanto ya no haber tanta demanda de productos los clientes pueden reclamar por precios más bajos, mejoras en la calidad, más tiempo en los créditos que se les otorga y menores tiempos de entrega.

Existen varios factores por los que los clientes suelen querer mayor capacidad de negociación entre ellos podría vincular lo siguiente:

- Los volúmenes de compras de los clientes.
- Concentración de clientes.
- Diferenciación
- Información acerca del proveedor.
- Identificación de la marca.
- Productos sustitutos.

Interpretación: Breldyng S. A., cuenta con una amplia e importante cartera de clientes reconocidos y de prestigio a nivel nacional, como cadenas comerciales, distribuidores mayoristas y minoristas.

Una de las formas de hacer frente a esta amenaza y con la que cuenta Breldyng son los volúmenes de compra de sus clientes, otra de las estrategias propuestas para

enfrentar a esta amenaza es el buscar la diferenciación de la marca frente a otras existentes en el mercado y a la identificación o posicionamiento de la misma dentro del mercado tecnológico.

F5. Rivalidad entre competidores existentes

La quinta fuerza es el resultado de todas las cuatro fuerzas, es decir, de la unión de la amenaza de entrada de los nuevos competidores, amenaza de posibles productos sustitutos, del poder de negociación de los proveedores y del poder de negociación de los clientes. A esta quinta fuerza se la considera la más importante en una industria, ya que ella ayuda a que la empresa tome los correctivos necesarios para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa sus rivales existentes.

El análisis de esta quinta fuerza nos ayuda a comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, es decir, aquellas empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto; para establecer si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Actualmente algunos de los factores que intervienen en la rivalidad de competidores existentes son los siguientes:

- Concentración.
- Diversidad de competidores.
- Condiciones de costos.
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio
- Grupos empresariales
- Efectos de demostración
- Barreras de salida

Interpretación: Resultado de este análisis se puede identificar a un gran competidor con trayectoria y marca reconocida a nivel nacional, como es la Empresa CARTIMEX, con su marca EXTRATECH el cual representa un gran desafío para hacer frente en el mercado de la tecnología.

Una de las barreras para hacer frente a la amenaza entre los competidores es buscar la diferenciación, ya que ambas marcas ULTRATECH y EXTRATECH, tienen varias similitudes que hay que cambiar.

De acuerdo al análisis de Porter aplicado a la empresa Breldyng S. A. podemos concluir que esta empresa al igual que muchas del entorno están rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es necesario que los directivos de Breldyng S. A., las sepan controlar para tener éxito en el mercado tecnológico al que están inmersos, aquello dependerá en de gran manera a como utilicen las estrategias y sobre todo tener presente que hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

5.7.1.4. Análisis del medio ambiente o entorno empresarial.

Análisis FODA.

Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, es muy útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio.

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual compete.

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como mercado, producto, producto-mercado, corporación, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El objetivo primordial del análisis FODA es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para que una vez identificados, pueda usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: afianzando las fortalezas, reduciendo las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y excluyendo o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno fortalezas – debilidades y el análisis externo de una organización oportunidades – amenazas.

Fortalezas:

Describe las destrezas y los recursos que posee o ha adquirido la empresa, por ejemplo: ¿Qué sabemos hacer mejor?, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?

Debilidades:

Representa aquellos factores que nos impide desarrollar algo o nos hace ver con una posición desfavorable respecto a la competencia, actividades que no se desarrollan positivamente, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen.

Oportunidades:

Detallan los posibles nichos de negocio, mercados que están a la vista de todos, que si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva, en el análisis FODA se trata de aprovecharlas al máximo.

Amenazas:

Representan los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa, si las amenazas son reconocidas a tiempo pueden evadirse o ser convertidas en oportunidades.

El análisis FODA aplicado a la empresa BRELDYNG S. A., queda establecido de la siguiente forma:

Cuadro 32. Matriz FODA de la Empresa Breldyng S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Alta tecnología en sus sistemas y equipos. • F2: Marca reconocida nacionalmente. • F3: Patrimonio sólido y familiar. • F4: Producto Nacional. • F5: Infraestructura con instalaciones amplias. • F6: Talento humano altamente capacitado en el área de ensamblaje – servicio técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Mayor ingreso en el mercado nacional. • O2: Incremento de la demanda. • O3. Nuevas tecnologías disponibles • O4: Auge económico en el país. • O5: Apoyo del estado hacia la producción nacional. • O6: Incremento de impuestos a los productos importados. • O7: Menor costo al producto nacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Falta de coordinación entre niveles Administrativos y Operativos- Organización) • D2: Alta rotación de personal. • D3: Sueldos poco equitativos. • D4: Personal poco motivado. • D5: Personal no utiliza adecuadamente los recursos de la empresa. • D6: Falta de programas de capacitación. • D7: Percepción de desigualdad de oportunidades por empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Competencia. • A2: Cambios en las leyes del estado. • A3: Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores. • A4: Necesidades y gustos del cliente en constante cambio. • A5: Inestabilidad económica. • A6: Inestabilidad política. • A7: Desastres naturales.

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Análisis FO, FA, DO, DA.

Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

- En las estrategias del tipo FO, se usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

- Se trata de aprovechar las fuerzas o fortalezas de la empresa para evadir o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

- Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

- Son estrategias o tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Cuadro 33. Matriz FO-FA-DO-DA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Alta tecnología en sus sistemas y equipos. • F2: Marca reconocida nacionalmente. • F3: Patrimonio sólido y familiar. • F4: Producto Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Falta de coordinación entre niveles Administrativos y Operativos- Organización) • D2: Alta rotación de personal. • D3: Sueldos poco equitativos. • D4: Personal poco motivado. • D5: Personal no utiliza adecuadamente los recursos de la empresa. • D6: Falta de programas de capacitación. • Percepción de desigualdad de oportunidades
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Mayor ingreso en el mercado nacional. • O2: Incremento de la demanda. • O3: Nuevas tecnologías disponibles • O4: Auge económico en el país 	<p>F1O2: Con la alta tecnología en los sistemas y equipos que posee la empresa, aprovechar el incremento de la demanda.</p> <p>F6O1: Utilizar eficiente y efectiva el talento humano del área de producción.</p>	<p>D1O1: Mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.</p> <p>D4O2: Elaborar programas de motivación al personal.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • A1: Competencia. • A2: Cambios en las leyes del estado. • A3: Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores. • A4: Necesidades y gustos del cliente en constante cambio. 	<p>F1A4: Anticiparse a los constantes cambios de los clientes de acuerdo a las tendencias del mercado tecnológico implementado un comité de innovación.</p> <p>F1A1: Utilizar los recursos tecnológicos disponibles asignándoles un “valor agregado”</p>	<p>D1A3: Elaborar planes para la disminución de mermas o pérdidas de la materia prima y demás recursos de la empresa.</p> <p>D2A1: Diseñar un organigrama de acuerdo a las necesidades de la empresa estableciendo cargos y funciones.</p>

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 34. Inversión Ejecución Proyecto.

INVERSION DEL PROYECTO	
MUEBLES Y ENSERES	1.880,00
EQUIPO DE OFICINA	75,00
CAPACITACIÓN COMPROMISO Y LIDERAZGO	4.000,00
DISEÑO DE ESTRUCTURA	4.000,00
TRAINIG MOTIVACIONAL	1.200,00
TOTAL DE LA INVERSION	11.155,00

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

La inversión contempla el requerimiento de mobiliario que permitirá el desempeño óptimo de las funciones del personal, a fin de generar un correcto clima laboral, a eso se suma el costo del diseño de la estructura orgánica funcional que requerirá la creación del manual , la capacitación y socialización del mismo y su reproducción para ser entregado al personal o talento humano y además un adicional que comprende el despertar del espíritu de trabajo en equipo y mejora de cultura y clima organizacional a través de un incentivo a la motivación (capacitaciones o charlas).

Los gastos administrativos del negocio van a varios como consecuencia de los nuevos puestos de trabajo, por ello se ha efectuado la proyección que requiere la empresa en cuanto a la inversión en este personal.

Cuadro 35. Gastos Administrativos Proyectado

BRELDYNG S. A.				
DETALLE DE GASTOS PROYECTADO				
GASTOS ADMINISTRATIVOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1	GERENTE GENERAL	10.800,00	10.800,00	11.340,00
1	GERENTE FINANCIERO - ADMINISTRATIVO	10.800,00	10.800,00	11.340,00
1	GERENTE DE VENTAS	8.400,00	8.400,00	8.820,00
1	GERENTE DE PRODUCCIÓN	8.400,00	8.400,00	8.820,00
1	JEFE DE CONTABILIDAD	6.000,00	6.000,00	6.300,00
1	JEFE DE COMPRAS COMPRAS E IMPORTACIONES	6.000,00	6.000,00	6.300,00
1	JEFE DE BODEGAS	6.000,00	6.000,00	6.300,00
1	JEFE CONTROL DE CALIDAD	6.000,00	6.000,00	6.300,00
1	JEFE ATENCION AL CLIENTE	6.000,00	6.000,00	6.300,00
2	ASITENTES	4.200,00	4.200,00	4.410,00
1	AUX. CONTABLE	4.200,00	4.200,00	4.410,00
1	TESORERO	4.200,00	4.200,00	4.410,00
4	VENDEDORES	4.200,00	4.200,00	4.410,00
2	ENSAMBLADORES	4.200,00	4.200,00	4.410,00
2	TECNICOS	4.200,00	4.200,00	4.410,00
1	CONSERJE	3.816,00	3.816,00	4.006,80
1	CHOFER	3.816,00	3.816,00	4.006,80
1	AYUDANTE DE BODEGA	3.816,00	3.816,00	4.006,80
	APORTE PATRONAL	12.448,19	12.448,19	13.070,60
	DECIMO CUARTO	1.908,00	1.908,00	2.003,40
	DECIMO TERCERO	8.754,00	8.754,00	9.191,70
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	128.158,19	128.158,19	134.566,10

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Cuadro 36. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

BRELDYNG S. A.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	HISTORICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
VENTAS	3.150.996,00	3.308.545,80	3.473.973,09	3.647.671,74	10.430.190,63
(-) COSTO DE VENTAS	2.520.796,80	2.646.836,64	2.779.178,47	2.918.137,40	8.344.152,51
UTILIDAD BRUTA	630.199,20	661.709,16	694.794,62	729.534,35	2.086.038,13
COSTOS INDIRECTOS 5%	232.753,69	376.686,88	370.731,88	389.268,47	21.997.068,49
UTILIDAD OPERACIONAL	397.445,51	285.022,28	324.062,74	340.265,88	949.350,91
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES PART. IM	397.445,51	285.022,28	324.062,74	340.265,88	949.350,91
PARTICIPACION EMPLEADO	59.616,83	42.753,34	48.609,41	51.039,88	142.402,64
UTILIDAD ANTES DE IMPTO	337.828,69	242.268,94	275.453,33	289.226,00	806.948,27
IMPUESTO RENTA	74.322,31	53.299,17	60.599,73	63.629,72	177.528,62
UTILIDAD NETA	263.506,37	188.969,77	214.853,60	225.596,28	629.419,65

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

Análisis Financiero.

Presupuesto de gasto administrativo.

Se ha establecido un presupuesto de gasto administrativo anual referente a los sueldos para los empleados y a la propuesta de los cargos a implementarse dentro de la estructura organizacional.

Se puede observar que durante los 2 primeros años los sueldos se mantendrán, tiempo propuesto para afianzar y notar los resultados de la propuesta, es a partir del tercer año que se propone un alza en los sueldos del 5% anual a la vez se espera que las ventas incrementen en un 5% anualmente a partir del primer año para así justificar el alza en los sueldos, manteniendo el segundo año como reserva para recuperación y análisis para una próxima inversión.

Se espera como resultado de esta propuesta de sueldos a más de los resultados económico que representen para la empresa, el obtener que sus empleados sientan que sus trabajo es bien remunerado, se cree un sentido de equidad salarial y compromiso con su trabajo.

Estado de resultado propuesto.

Dentro del estado de resultado propuesto se puede observar que en comparación del histórico al primer año propuesto hay una disminución de su utilidad, por motivo del incremento de los gastos o costos indirectos referente a los incrementos de sueldos y cargos dentro de la empresa Breldyng S. A. a más de los gastos en publicidad que maneja la empresa y los propuestos dentro de las estrategias del marketing mix, de la inversión en capacitación e implementación de la estructura.

A partir del año dos se espera que las ventas incrementen en un 5% anual de igual forma los gastos, en los costos indirectos se observará una ligera disminución debido a la inversión que se realizará en el primer año y que ya no registra en el segundo, lo único que se mantendrá anualmente es la capacitación al personal y el training motivacional.

5.7.3 Impacto

La implementación de la estructura organizacional en la Distribuidora Breldyng S.A. aportará muchos beneficios a la misma, como son los siguientes:

- Promover una mayor y mejor implicación o involucramiento de los colaboradores de la empresa, que permitan un gran avance como equipo de trabajo para así cumplir los objetivos propuestos.
- Incrementar altamente la productividad de la empresa, por su desarrollo sostenible claramente observable.
- Se facilita una mayor implicación y aceptación de la estructura organizacional.
- Incremento de la responsabilidad, autonomía y capacidad para tomar decisiones.
- Incremento de motivación por parte de los empleados, por obtener sueldos o salarios competitivos.

5.7.4 Cronograma de Actividades

Cuadro 37. Cronograma de actividades a realizarse en el proyecto.

CRONOGRAMA																	
Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN (SEMANAS)															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Firma de convenio entre las autores de la estructuración y los directivos de la empresa.																
2	Socialización de la estructura y manual a los directivos de Bredyng.																
3	Socialización del proceso con los jefes departamentales, e involucramientos de sus futuras responsabilidades.																
4	Convocatoria al personal completo para socializar los nuevos cambios a realizarse.																
5	Publicidad motivacional interna (dentro de la empresa), sobre nuevos cambios y mejoras.																
6	Capacitación a los empleados																
7	Ejecución de estructuración organizacional.																
8	Verificación de cumplimiento de resultados esperados.																

Elaborado por: María James e Isleny Ledesma

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

- Análisis completo de los cambios realizados, que puedan generar la deficiencia operativa en la empresa BRELDYNG S.A.
- Actualizaciones frecuentes del programa utilizado por la empresa, para evitar atrasos en la información. (bodega).
- Control de asistencia, horarios de trabajo, por medio de registro de firmas.
- Control y evaluación de los colaboradores en las capacitaciones a realizarse periódicamente.
- Reuniones quincenales con jefes departamentales, para análisis de problemas en cada una de sus áreas.
- Seguimiento al personal por parte de sus jefes inmediatos.
- Evaluaciones frecuentes de control de calidad.
- Encuestas realizadas a los clientes, sobre la atención brindada por los empleados de la empresa.

CONCLUSIONES

La terminación de este proyecto de Estructuración Organizacional a la Empresa Breldyng S.A. nos permite realizar las siguientes conclusiones:

- Al realizarse el proceso de encuesta a los colaboradores de Breldyng S.A., pudimos observar que aparte de no tener claras sus funciones, ya habían existido inconvenientes como él envió equivocado de mercaderías a diferentes lugares del Ecuador; por la misma razón de no tener el proceso de venta bien definido y quiénes son los que lo deben manejar para su óptimo resultado.
- No se realizan reuniones entre los jefes departamentales con la gerencia, razón por la que existen varias descoordinaciones al momento de realizar algún proceso.
- Falta de capacitaciones al personal, a pesar de tener personal técnico y ventas, que lo necesita frecuentemente, así mejorar sus conocimientos y mejorar su desempeño en la empresa.
- Por no tener definidos los cargos y sus funciones, algunos de los colaboradores han tenido que verse obligados a realizar otras funciones que no les corresponden.
- No existe un personal capacitado para la correcta selección de personal, sobre todo los del área de ventas; es por esto que existe un alto índice de rotación en esta área.
- El mercado en el que compite la empresa es muy amplio, por el cual debe buscar siempre la diferenciación con sus competidores, pero también es importante recalcar que todavía este mercado falta de explotar, y esto es una gran oportunidad para Breldyng S.A.

RECOMENDACIONES

- Implementar los espacios físicos con los muebles y equipos de oficina, en donde serán los lugares de trabajo, de los nuevos puestos que fueron creados para la mejor estructura de la empresa.
- Es importante que se ejecute de manera urgente la estructuración organizacional, los manuales de funciones, realizados en este proyecto, para con esto los colaboradores conozcan correctamente las responsabilidades y obligaciones recaídos en sus cargos. A parte que esto mejorara el ambiente laboral dentro de la empresa y por su puesto evitara la sobrecarga de trabajo a ciertos funcionarios que no les correspondía.
- Siempre es importante que los colaboradores se comprometan con la empresa, es por esto que se recomienda que se los capacite con temas que ayuden para la adaptabilidad a este nuevo proceso, y su aporte para que funcione estos nuevos cambios, ya que tengamos en cuenta que si nuestro personal no está bien capacitado no podrá brindar un mejor servicio, y ellos son la imagen de la empresa.
- Es estrictamente necesario realizar reuniones de trabajo entre los jefes y empleados antes y después de ejecutarse este proyecto, así ellos se sentirán participes y será más fácil adaptarse.
- Respetar las fechas estipuladas en el cronograma de actividades, que fueron establecidas en este proyecto, para que se realicen cada una de ellas con su debido tiempo.
- Realzar el cambio positivo de la empresa, como es su correcta estructuración por medio de publicidad e incentivos a nivel interno.

BIBLIOGRAFÍA

BERNARDEZ, Mariano L: *Desempeño organizacional*, AuthorHouse Ltda., EEUU, 2007.

BOHLANDER, George: *Administración de Recursos Humanos*, CengageLearning Editores, México, 2008.

CHIAVENATO, I.: *Introducción A La Teoría General De la Administración*, México, 2000.

DAFT, Richard L: *Teoría y diseño organizacional*, CengageLearning Editores S. A., México, 2007.

ESSENTIAL, H. B.: *Herramientas De Marketing, Análisis De La Competencia*, Editoril S. A., Quinta Edición, 2006.

FERNANDEZ, Manuel: *Análisis y descripción de puestos de trabajo; Teoría, métodos y ejercicios*, Ediciones Díaz de Santos S. A., España, 1995.

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso: *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá 2005.

KOTLER, Phil: *Dirección de Marketing 12e*, Pearson Educación, México, 2006.

LARREA ANGULO, Pedro: *Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia*, Ediciones Díaz Santos. S. A. México, 1991.

PERELLO, Oliver: *Metodología de la investigación social*, Editorial Dikinson S.L., Madrid, 2011.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Thomson Editores S. A., Tercera Edición, México 2002.

WEBGRAFÍA

DURSTON, John: *Experiencias Y Metodología De La Investigación Participativa*, <http://oguervencio.bligoo.com/content/view/588661/Libros-de-Metodologia-de-la-investigacion.html>, extraído el 10 de octubre de 2012.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: *Consulta de Empresas*, <http://www.superintendenciadecompañias.gob.ec/>, extraído el 12 de noviembre de 2012.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: *Consulta de RUC*, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>, extraído el 12 de noviembre de 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE CENSO Y ESTADISTICA, *Población económicamente activa de Guayaquil*, <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>, extraído el 2 de diciembre de 2012.

E-CONOMIC: *Marketing Mix*, <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>, extraído el 10 de febrero de 2013.

CRECE NEGOCIO: *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*, <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>, extraído el 20 de febrero de 2013.

CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL: *Requisitos Nuevos Socios de la Cámara de Comercio*, http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=114, extraído el 20 de febrero de 2013.

WORK METER – BUEN TRABAJO, <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>, extraído el 02 de abril de 2013.

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2214/1/T-0867-MBA-Vega-Dise%c3%b1o%20de%20la%20estructura.pdf>

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/427/6/Cap4-Dise%no_de_una_estructura_organizacional_y_funcional_para_Distribuidora_Gutierrez_Lopez.pdf

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/428>

<http://www.cartimex.com/v2/webpages/index.asp>

<http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp

http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html

ANEXO

ANEXO 1.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Zimbra:

<http://127.0.0.1:49271/zimbra/lu/printmessage?id=2793&xim=1&acc...>

Zimbra:

Fwd: AUTORIZACIÓN.

De: Maria James, Aux de SAC <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Asunto: Fwd: AUTORIZACIÓN.
Para: isleny ledesma <isleny29@hotmail.com>

vie, 08 de mar de 2013 13:46

De: "Maria James, Aux de SAC" <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Para: "isleny ledesma" <isleny29@hotmail.com>
Enviados: Viernes, 8 de Marzo 2013 13:14:36
Asunto: Fwd: AUTORIZACIÓN.

Isleny, lo solicitado

De: "Maria James, Aux de SAC" <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Para: xavierbaquerizo@brelldyng.com.ec
Enviados: Miércoles, 27 de Febrero 2013 14:31:48
Asunto: AUTORIZACIÓN.

Ok Ingeniero, muchas gracias...

Saludos cordiales,

Ma. Gabriela James

De: xavierbaquerizo@brelldyng.com.ec "Maria James, Aux de SAC" <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Para: "Maria James, Aux de SAC" <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Enviados: Miércoles, 27 de Febrero 2013 14:20:48
Asunto: AUTORIZACIÓN.

ESTIMADA GABRIELA, DE ACUERDO A LO CONVERSADO TELEFÓNICAMENTE EN FECHAS ANTERIORES, NO HAY INCONVENIENTE, CON LA INFORMACIÓN TENDREMOS UN POCO DE RESERVA PERO SI ES POSIBLE LA ELABORACIÓN DE TU PROYECTO.

SALUDOS,

XAVIER.

De: "Maria James, Aux de SAC" <mjames@mlg.cnel.gob.ec>
Para: xavierbaquerizo@brelldyng.com.ec
Enviados: Miércoles, 27 de Febrero 2013 12:01:48
Asunto: AUTORIZACIÓN.

Estimado Ing. Baquerizo:

Solicito a usted de la manera más comedida su autorización para realizar mi tesis de acuerdo a la información de la empresa el cual usted preside cuyo tema propuesto es: "IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA BRELDYNG S. A."

De a cuerdo a lo conversado via telefónica con el Ing. Oscar Luna en fechas anteriores me indicó que no habría inconveniente de su parte, pero quisiera formalizarlo mediante este correo electrónico para así continuar con el desarrollo de mi investigación.

Cabe mencionar que en la elaboración de mi proyecto no se comprometerá información sensible de la Empresa y de ser requerido por su parte se proporcionará la información de la propuesta respecto a los manuales funciones y a la estructura organizacional a diseñarse, la única información contable que se requiere de la empresa es el estado de resultado del 2012 y la proyección de ventas que la compañía tiene para este año para analizar la situación actual de la empresa y elaborar las respectivas proyecciones de acuerdo a la propuesta.

Agradezco su gentil atención y pronta respuesta.

ANEXO 2.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA BRELDYNG S. A.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OPTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Conocer el criterio de los colaboradores de la distribuidora Brellyng S.A., con respecto a la estructura organizacional y manuales de procedimientos aplicados en la empresa.

ENTREVISTADOS: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Brellyng S.A.

1. ¿La empresa Brellyng S. A., actualmente posee un organigrama de acuerdo a las actividades que se efectúan?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera usted que su desempeño laboral se ve limitado al no conocer en forma específica la función inherente a su puesto?	TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
3. Cuando inicio sus labores en esta empresa, le entregaron un manual de funciones?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4. ¿Se suelen generar conflictos entre los empleados, como resultado de no tener definidas las funciones a desempeñar según su puesto y cargo?	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES	<input type="checkbox"/>
	DE VEZ EN CUANDO	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuándo lo asignaron a su puesto de trabajo, le explicaron las necesidades de personal y las actividades que debían efectuarse?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6. ¿Le han explicado a usted de qué forma sus actividades contribuyen al éxito del negocio y por lo tanto como evitar tropiezos en su desempeño?	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES	<input type="checkbox"/>
	DE VEZ EN CUANDO	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>

7. ¿En la empresa se suelen presentar contratiempos laborales originados por que un empleado efectuó las tareas que le correspondían a otro?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES	<input type="checkbox"/>
DE VEZ EN CUANDO	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
8. ¿La productividad laboral se está viendo afectada por no conocer en forma específica las funciones a desempeñar?			
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
9. ¿A sus compañeros y a usted se les ha especificado cuáles son sus tareas y que se espera en cuanto a eficiencia?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES	<input type="checkbox"/>
DE VEZ EN CUANDO	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
10. Su eficiencia mejorará si le entregaran un manual de funciones con la correspondiente segregación de tareas?			
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

ANEXO 3.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA BRELDYNG S. A.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OPTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

OBJETIVO:

ENTREVISTADOS: Encuesta dirigida a los clientes de la Distribuidora Brellyng S.A.

ENTREVISTADOR: James Lara Maria Gabriela
Ledesma Acosta Isleny Estefani

Fecha: **Actividad:** **Edad:**

Nombre:.....

1. ¿La calidad de atención que ha recibido de Brellyng S. A. ha sido poco satisfactoria como resultado del desempeño del personal?	
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
2. ¿Cuándo ha efectuado alguna queja o ha querido disipar alguna duda, no ha resivido la atención adecuada por parte de una persona especifica?	
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
3. Se ha visto afectado cuando no es un vendedor especifico al que ha atendido sus requerimientos durante todo el proceso de compra?	
SIEMPRE	<input type="text"/>
ALGUNAS VECES	<input type="text"/>
DE VEZ EN CUANDO	<input type="text"/>
NUNCA	<input type="text"/>
4. Como cliente usted considera la eficiencia de calidad del personal de Brellyng S. A., de la siguiente forma:	
ÓPTIMO	<input type="text"/>
POCO ÓPTIMO	<input type="text"/>
DEFICIENTE	<input type="text"/>
PESIMO	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

ANEXO 4.

DATOS GENERALES BRELDYNG S. A. – SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

BRELDYNG S.A.

Información general	Actos Jurídicos	Administradores Actuales	Administradores Anteriores	Cambios de Administradores	Información Anual	CCO	Accionistas
Expediente:	110934	RUC:	0992286571001	Fecha de Constitución:	13/02/2003		
Plazo Social:	13/02/2053	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR		
Oficina de Control:	GUAYAQUIL	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:			
Provincia:	GUAYAS	Cantón:	GUAYAQUIL	Ciudad:	GUAYAQUIL		
Calle:	SEPTIMO PASAJE	Número:	37 A	Intersección:	AV. EMILIO ROMERO		
Piso:		Edificio:	bodegas de transversa	Barrio:	MARTHA DE ROLDOS		
Telefono:	046003579	Fax:	046003575				
Capital Suscrito:	65,335.00	Capital Autorizado:	130,670.00	Valor x Accion:	1.00		
CIU:	G4741.11	Objeto Social:	ART 2 ñ) Importación, exportación, comercialización, compra, venta y distribución de toda clase de computadoras, respuesto, accesorios y sus partes y todo lo relacionado con la electronica..				

ANEXO 5.

DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA BRELDYNG S. A.

2595

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION No. 03-G-IJ- 0000947

MARIA ANAPHA JIMENEZ TORRES
DIRECTORA JURIDICO DE COMPAÑIAS DE LA INTENDENCIA
DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL (E)

000 15

CONSIDERANDO:

QUE el 27 de enero de 2003, se ha otorgado ante el Notario Vigésimo Quinto del cantón Guayaquil, la escritura pública de constitución simultánea de la compañía anónima BRELDYNG S.A.

QUE el abogado Roberto Estrada, ha presentado copias de dicha escritura, la misma que reúne los requisitos de Ley;

QUE se ha presentado certificado de afiliación a la Cámara Ecuatoriana del Libro, Núcleo del Guayas;

QUE el Departamento Jurídico de Compañías, ha emitido informe favorable para la aprobación solicitada;

En ejercicio de las atribuciones delegadas por el señor Superintendente de Compañías mediante Resolución No. ADM-03044 de 1 de febrero de 2003; y, Memorándum ICG-SFA-SA-2003-035 de enero 29 de 2003;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución simultánea de BRELDYNG S.A., con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con un capital autorizado de MIL SEISCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA, y un capital suscrito de OCHOCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA, dividido en OCHOCIENTAS acciones de UN DOLAR cada una de ellas, de conformidad con los términos constantes de la referida escritura pública.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER que el Notario Vigésimo Quinto del cantón Guayaquil, tome nota al margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba, del contenido de la presente Resolución y sienta razón de esta anotación.

ARTICULO TERCERO.- DISPONER que el Registrador Mercantil del cantón Guayaquil: a) inscriba, la indicada escritura pública junto con la presente Resolución; y, b) cumpla con las demás prescripciones contenidas en la Ley de Registro.

ARTICULO CUARTO.- DISPONER que el extracto de la indicada escritura pública se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en Guayaquil. Un ejemplar de la publicación deberá entregarse a este Despacho.

CUMPLIDO, vuelva el expediente.

COMUNIQUESE.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías, en Guayaquil, a

13 0 FEB. 2003

Ab. Maria Anapha Jimenez Torres
DIRECTORA JURIDICO DE COMPAÑIAS DE LA INTENDENCIA
DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL (E)

NdeV/MESD.-

ANEXO 6.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA BRELDYNG S. A.

110834 10

Guayaquil, 17 de Febrero del 2010

Sr Ingeniero
XAVIER ANDRES BAQUERIZO RIBAS
Ciudad

De mis consideraciones:

Cúmpleme informarle que la Junta General Extraordinaria y Universal de Accionistas de la Compañía BRELDYNG S.A., en sesión celebrada el día de hoy tuvo el acierto de elegirlo a usted GERENTE GENERAL de la misma, por un periodo de cinco años, con las atribuciones constantes en el estatuto social de BRELDYNG S.A.

En el ejercicio del Cargo de Gerente General de la Compañía BRELDYNG S.A., usted ejercerá individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

El estatuto social de la compañía en la escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Quinto del Cantón Guayaquil, Doctor S. IVOLE ZURITA ZAMBRANO, el 27 de enero del 2003 la misma que ha sido inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 13 de febrero del 2003.

Muy Atentamente


MERCEDÉS MARIA RIBAS ESTEVES
Presidenta BRELDYNG S.A.

Acepto el cargo de GERENTE GENERAL de la compañía BRELDYNG S.A. para el cual he sido elegida.
Dejo constancia que soy nacionalidad ecuatoriana, con cedula de ciudadanía No. 091298541-3

Guayaquil, 17 de febrero del 2010


XAVIER ANDRES BAQUERIZO RIBAS

NUMERO DE REPERTORIO: 10.906
FECHA DE REPERTORIO: 10/mar/2010
HORA DE REPERTORIO: 11:46

LA REGISTRADORA MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL
Certifica: que con fecha diez de Marzo del dos mil diez, queda inscrito el Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **BRELDYNG S.A.**, a favor de **XAVIER ANDRES BAQUERIZO RIBAS**, a foja **21.979**, Registro Mercantil número **4.158**.

ORDEN: 10906



ANEXO 7.

RUC BRELDYNG S. A.

Sistema de Autorización de Documentos - Windows Internet Explorer

https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa

Sistema de Autorización de Documentos

SRI.gov.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Fecha : 07-03-2013

Razón Social:	BRELDYNG S.A.
RUC:	0992286571001
Nombre Comercial:	ULTRATECH
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPOS DE COMPUTACION
Fecha de inicio de actividades	13-02-2003
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	01-02-2011

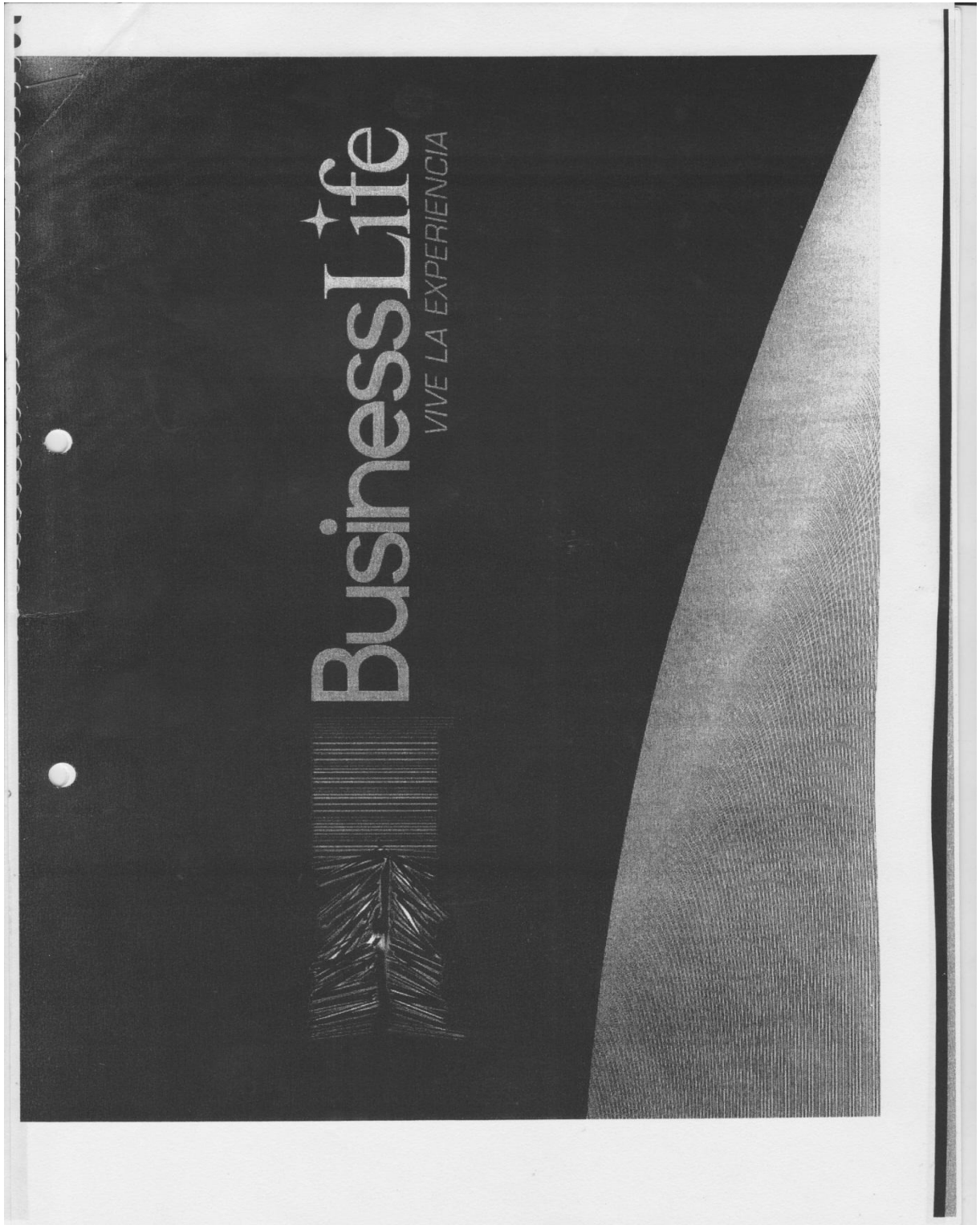
► Establecimientos registrados

Regresar

Internet | Modo protegido: activado

ANEXO 8.

FOLLETOS PROPUESTOS POR BUSINESS LIFE TRAINING PARA
CAPACITACIONES AL PERSONAL DE BRELDYNG S.A. (1)



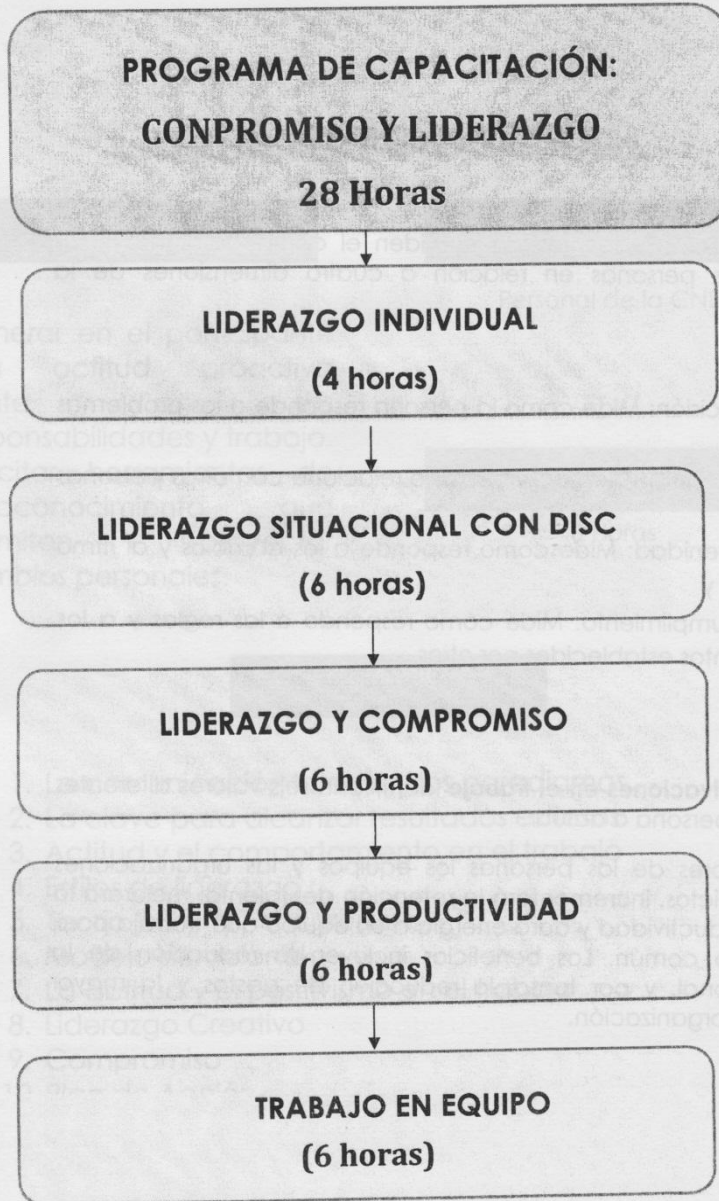
Guayaquil, 15 de Enero del 2013

Ing.
Efraín Abarca
CNEL
En su despacho.-

Estimado Ing,

Una vez definidos los objetivos a alcanzar por parte de Breldyng mediante sus colaboradores en base a sus necesidades, a continuación se explican los temarios de capacitación propuestos por parte de la empresa Business Life Training.

Cualquier inquietud, no dude en consultarme, es un honor ser un aliado estratégico en la capacitación de su personal.



Dirección: Centro Empresarial Colón Torre 5, Piso 3, Oficina 307
Teléfono: 3903040 / 3903041
Pagina Web: www.blifetraining.org

METODOLOGIA DISC

Las evaluaciones D.I.S.C. son tests que miden el comportamiento y las emociones de las personas en relación a cuatro dimensiones de la personalidad:

- **Factor D**, Decisión: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos;
- **Factor I**, Influencia: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye;
- **Factor S**, Serenidad: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno; y
- **Factor C**, Cumplimiento: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

Los análisis de **motivaciones en el trabajo** identifican seis valores diferentes que motivan a la persona a actuar.

Identificar los valores de las personas los equipos y las organizaciones reducirán los conflictos, incrementará la retención del talento, mejorará la eficiencia y la productividad y dará energía a un equipo que trabaja para lograr un objetivo común. Los beneficios incluyen la reducción de la rotación de personal, y por tanto, la reducción de gastos y la mayor satisfacción en la organización.

LIDERAZGO INDIVIDUAL

OBJETIVOS

1. Generar en el participante una actitud proactiva frente a sus responsabilidades y trabajo.
2. Ejercitar herramientas de autoconocimiento que permitan proyectar cambios personales.

DIRIGIDO A

Personal de la CNEI

DURACIÓN

8 Horas

TEMARIO

1. La comunicación Interna y los paradigmas
2. La clave para alcanzar resultados exitosos.
3. Actitud y el comportamiento en el trabajo
4. Estilos de liderazgo :
5. Teoría "x" y "y" mcgregor
6. Modelo situacional
7. La actitud y el positivismo en el trabajo
8. Liderazgo Creativo
9. Compromiso
10. Plan de Acción
17. Conductas personales que frustran el éxito.
18. Conductas ganadoras que llevan al éxito.
19. Talleres

LIDERAZGO SITUACIONAL CON DISC

OBJETIVOS

- Identificar características de los colaboradores para orientar las acciones de liderazgo y la gestión de desempeño de la dirección.

DIRIGIDO A

Personal de la CNEL

DURACIÓN

6 Horas

TEMARIO

1. Modelo de Competencias
2. El Modelo de Liderazgo Situacional
3. Liderazgo Situacional
 - a) Liderazgo Ascendente - Relación con las Jefaturas
 - b) Liderazgo Lateral - Relación con los Pares
 - c) Liderazgo Descendente - Relación con los Colaboradores
4. Test: Estilos de Liderazgo.
5. Test: Liderazgo Situacional
6. Habilidades
 - Diagnosticar
 - Flexibilidad
 - Alianza para el desempeño/Acuerdo sobre el estilo de liderazgo
7. Diagnóstico de los colaboradores DISC

LIDERAZGO Y COMPROMISO

OBJETIVOS

- Generar en el participante una actitud proactiva frente a sus responsabilidades y trabajo.
- Ejercitar herramientas de autoconocimiento que permitan proyectar cambios personales.

DIRIGIDO A

Personal de la CNEL

DURACIÓN

6 Horas

TEMARIO

1. Visión, misión y valores de la empresa.
2. Alineación visión, misión, valores y objetivos personales y profesionales.
3. Creatividad e innovación.
4. Tensión creativa
5. La correcta actitud profesional.
6. El conflicto.
7. Factores de la conducta humana.
8. La confianza
9. Ciclo de vida profesional.
10. Los elementos de la personalidad.
11. El compromiso
12. Liderazgo Personal.
13. Las relaciones humanas.
14. Automotivación y compromiso.
15. La motivación
16. La retroalimentación
17. Conductas personales que frustran el éxito.
18. Conductas ganadoras que llevan al éxito.
19. Talleres.

LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

OBJETIVOS

- Analizar las posibles causas de una deficiente ADT y sus consecuencias más frecuentes (estrés).
- Aplicar herramientas que permitan mejorar la productividad.
- Formular un plan de acción que permita conseguir mejores resultados.

DIRIGIDO A

Personal de la CNEL

DURACIÓN

6 Horas

TEMARIO

1. Los métodos que permiten aumentar la productividad.
 - Establecer el gran objetivo
 - Entender los procesos
 - Tres tácticas para mejorar la productividad.
2. Factores internos y externos que afectan la productividad.
3. Destruir su Burocracia.
4. Simplificación de las acciones.
5. Siete pasos para implementar el mejoramiento continuo
6. Auto motivación y productividad
7. Tecnología y productividad
8. ¿Cómo se mide la productividad?
9. Ejercicio 1: Autodiagnóstico
10. Ejercicio 2: Tempograma
11. Los beneficios de una buena administración del Tiempo
 - a. Ejercicio 3: Creencias erradas sobre el tiempo
12. El rombo de la Efectividad:
 - a. Ejercicio 4: La carrera
13. Establecimiento de Objetivos y metas
 - a. Ejercicio 5: Los Palitos
 - b. Ejercicio 6: Ishikawa: Identificando mis tareas
14. Herramientas para el manejo del tiempo
 - a. Matriz Importancia – Urgente de la Administración del Tiempo
15. Técnicas para el manejo del estrés
 - a. Ejercicio 7: El Tempograma Ideal
16. Plan de acción

Dirección: Centro Empresarial Colón Torre 5, Piso 3, Oficina 307
Teléfono: 3903040 / 3903041
Pagina Web: www.blifetraining.org

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS

- Brindar al participante estrategias y herramientas que le permitan desarrollar sus habilidades comunicacionales en la búsqueda de un desempeño eficiente en sus labores de trabajo en equipo e identificación organizacional.

DIRIGIDO A

Personal de la CNEL

DURACIÓN

6 Horas

TEMARIO

1. Factores determinantes de un equipo de alto desempeño.
2. Las 3 C
 - Creación de Valor
 - Coordinación
 - Colaboración
3. Las 3 N
 - Nuevas Habilidades
 - Nuevas PRACTICAS
 - Nuevos Escenarios
4. Obstáculos del Trabajo en Equipo: ¿por qué fallan los Equipos?
5. Las 3 I's
 - Inteligencia Emocional
 - Inteligencia Social
 - Inteligencia Práctica
6. Características de un Equipo Triunfador
7. Ejercicios de Aplicación
8. Plan de acción final

INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN

Capacitación	#de Horas	OPCION DE HORARIO 1	OPCION DE HORARIO 2
Liderazgo Individual	4	Jueves 15:00 A 19:00	Martes 15:00 A 19:00
Liderazgo Situacional con DISC	6	Viernes 09:00 A 15:00	Miercoles, Jueves. 15:00 18:00
Liderazgo y Compromiso	6	Sábado 09:00 A 15:00	Miercoles, Jueves. 15:00 18:00
Liderazgo y Productividad	6	Viernes 09:00 A 15:00	Miercoles, Jueves. 15:00 18:00
Trabajo en Equipo	6	Sábado 09:00 A 15:00	Miercoles, Jueves. 15:00 18:00
TOTAL	24		

❖ INCLUYE

- 25 Tests DISC para los participantes
- Programa
- Participantes: Hasta 25 personas.
- Materiales
- Instructor

❖ NO INCLUYE

- IVA
- Aula
- Alimentación

INVERSIÓN TOTAL

\$3.486 + IVA

Dirección: Centro Empresarial Colón Torre 5, Piso 3, Oficina 307
Teléfono: 3903040 / 3903041
Pagina Web: www.blifetraining.org

Seguros de contar con sus comentarios, me suscribo, no sin antes manifestarle que para BUSINESS LIFE TRAINING es un verdadero gusto poder trabajar conjuntamente en la obtención de los resultados que Breldyng se ha propuesto obtener en un futuro cercano.

Muy Atentamente,

Econ. Hugo García

Director Ejecutivo

hgarcia@blifetraining.com

Cecilia Cordero T.

Directora de Cuentas

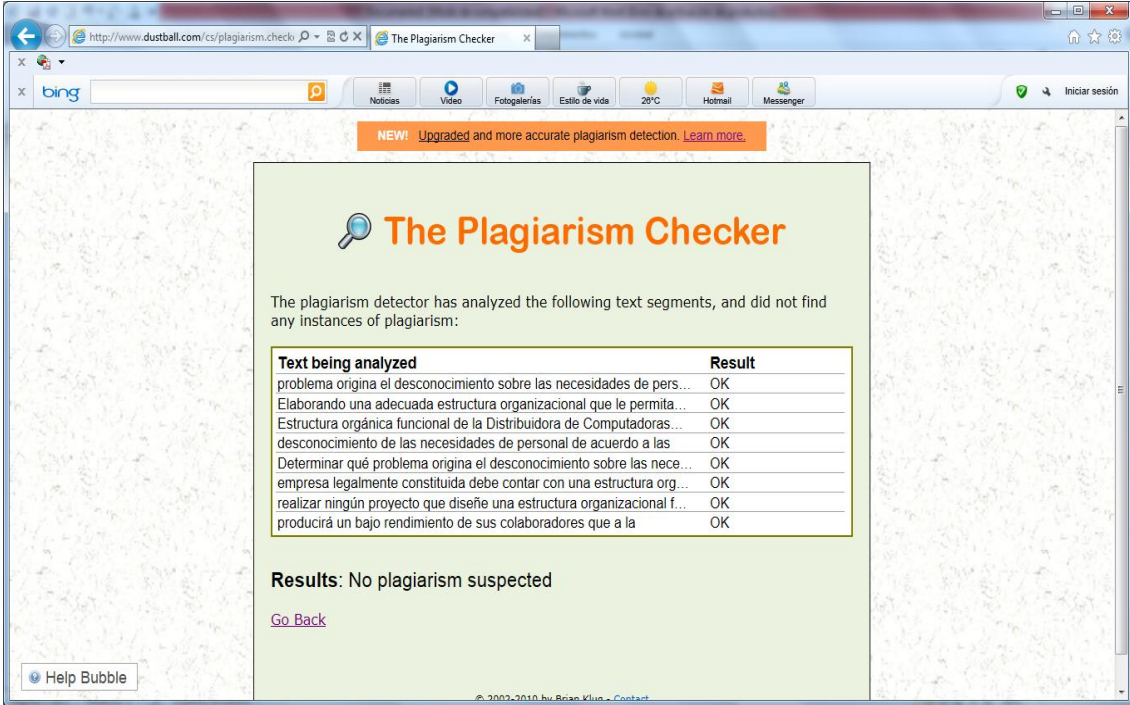
ccordero@blifetraining.com

Dirección: Centro Empresarial Colón Torre 5, Piso 3, Oficina 307
Teléfono: 3903040 / 3903041
Pagina Web: www.blifetraining.org

ANEXO 9.

THE PLAGIARISM CHECKER

CAPITULO I



NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
problema origina el desconocimiento sobre las necesidades de pers...	OK
Elaborando una adecuada estructura organizacional que le permita...	OK
Estructura orgánica funcional de la Distribuidora de Computadoras...	OK
desconocimiento de las necesidades de personal de acuerdo a las	OK
Determinar qué problema origina el desconocimiento sobre las nece...	OK
empresa legalmente constituida debe contar con una estructura org...	OK
realizar ningún proyecto que diseñe una estructura organizacional f...	OK
producirá un bajo rendimiento de sus colaboradores que a la	OK

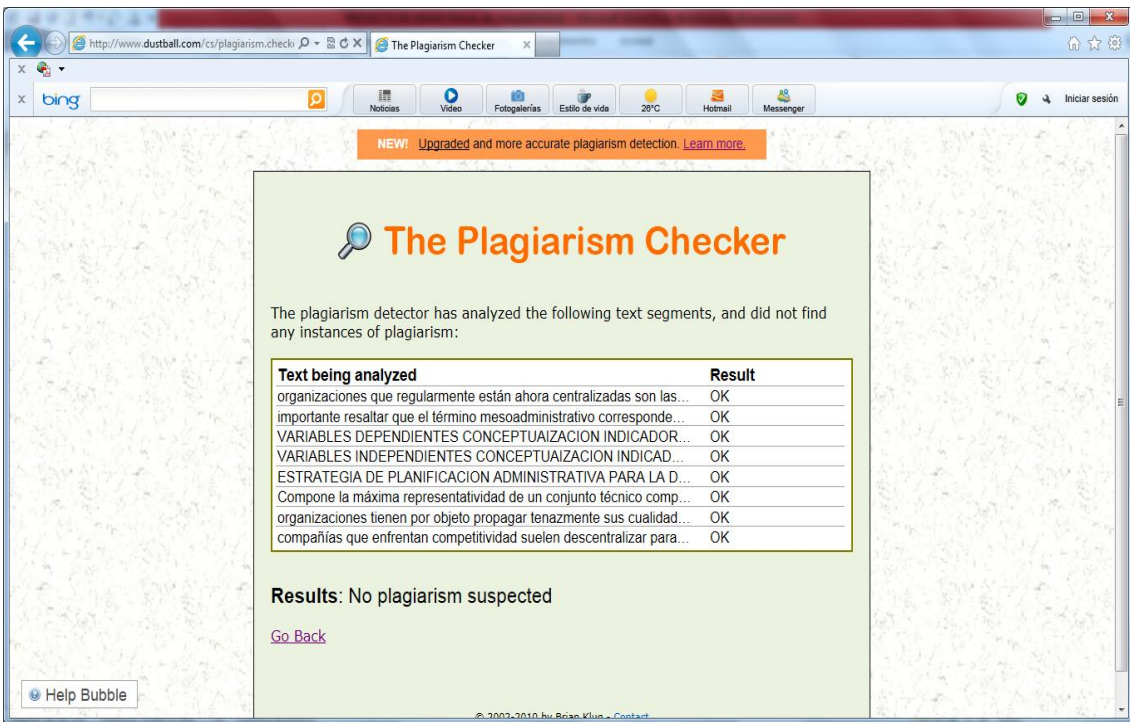
Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Help Bubble

© 2002-2010 by Brian Klum - Contact

CAPITULO II



NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
organizaciones que regularmente están ahora centralizadas son las ...	OK
importante resaltar que el término mesoadministrativo corresponde...	OK
VARIABLES DEPENDIENTES CONCEPTUAIZACION INDICADOR...	OK
VARIABLES INDEPENDIENTES CONCEPTUAIZACION INDICAD...	OK
ESTRATEGIA DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA PARA LA D...	OK
Compone la máxima representatividad de un conjunto técnico comp...	OK
organizaciones tienen por objeto propagar tenazmente sus cualidad...	OK
compañías que enfrentan competitividad suelen descentralizar para ...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Help Bubble

© 2002-2010 by Brian Klum - Contact

CAPITULO III

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
técnicas e instrumentos a utilizarse para el desarrollo del proyecto	OK
tipos de investigación en los que fundamentemos el estudio son	OK
procesamiento estadístico de la información obtenida se utilizó EXC...	OK
Investigación correlacional, este tipo de investigación busca exami...	OK
Investigación bibliográfica, esta representa el punto de partida de n...	OK
Entrevista: Es un encuentro cara a cara entre el investigador	OK
población está delimitada por 20 empleados-colaboradores y de 40...	OK
estratificó al total de la población por colaboradores y clientes	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by Brian Klug - [Contact](#)

CAPITULO IV

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

Text being analyzed	Result
desconocimiento sobre las necesidades del personal de acuerdo a las	OK
proceso de estructuración organizacional resultaría bien, estaríamo...	OK
empresa se suelen presentar contratiempos laborales originados po...	OK

[Go Back](#)

© 2002-2010 by Brian Klug - [Contact](#)

CAPITULO V

NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con la finalidad...	OK
Coordinar con la Presidencia y la Gerencia Administrativa-Financier...	OK
Área: Dirección Financiera Reporta a: Gerente Financiero – Adminis...	OK
Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas aprove...	OK
Área: Dirección Financiera Reporta a: Gerente Financiero – Adminis...	OK
estructura organizacional adecuada y unos procedimientos claramen...	OK
Elaborar conjuntamente con la Gerencia Administrativa – Financiera...	OK
Conocimiento de las leyes administrativas y reglamentos administra...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)