



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**LA DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL
COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS
EMPRESAS DE IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
SUMINISTROS MÉDICOS, EN LA CIUDAD DE QUITO DENTRO
DEL PERÍODO JUNIO A DICIEMBRE 2008.**

Freddy Hernán Peralta Chávez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Maestría en Alta Gerencia.

Quito.

Mayo de 2009.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DICATORIA

Esta tesis de grado al igual que el resto de trabajos realizados por mi persona la dedico a mis hijas Karina y Sarita Peralta Villamarín , a mi esposa Karina, puesto que, juntas han sido la inspiración para todos los logros alcanzados. Así también la presencia de mis padres y hermanas me han dado la fuerza para seguir siendo el impulso y el ejemplo en sus vidas.

Este esfuerzo va dedicado a Dios, a mis hijas Karina y Sarita Peralta Villamarín, a mi esposa Karina Villamarín, a mis padres Hernán Peralta Y Piedad Chávez, a mis hermanas Sandra, Mayra y Tatiana, que con su presencia en mi vida dan luz, fuerza y templanza para ser cada día mejor y servir a mis semejantes.



AGRADECIMIENTO

Es necesario hacer un real reconocimiento al Instituto de Altos Estudios Nacionales, a sus profesores y trabajadores que con espíritu de servicio desinteresado han brindado sabiduría y conocimiento, basado en principios éticos, y servicio social.

Además un reconocimiento especial al Ingeniero Cesar Lara, Director de Tesis, puesto que con mucha dedicación y conocimiento guió este trabajo de investigación orientado al servicio empresarial y social.

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTOiii

ÍNDICE GENERALiv

LISTA DE CUADROSviii

LISTA DE GRÁFICOSx

RESUMEN1

INTRODUCCIÓN2

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN3

- 1.1. Planteamiento del problema 3
 - 1.1.1. Antecedentes3
 - 1.1.2. Formulación del problema 4
 - 1.1.3. Delimitación del problema 4
- 1.2. Objetivos4
 - 1.2.1. Objetivo General 4
 - 1.2.2. Objetivos Específicos 5
- 1.3. Justificación 5

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Principales Teorías Administrativas.....6

2.1.1. Teoría Científica.....6

2.1.2. Teoría Clásica.....7

2.1.2.1 Principios Generales de la Administración.....9

2.1.2.2 Elementos de la Administración según Fayol.....10

2.1.3 Teoría De La Administración De Burocracias.....10

2.1.4 Teoría Gerencial X y Y.....11

2.1.5 Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades.....11

2.1.6 Teoría De La Contingencia.....16

2.1.7 Teoría Del Desarrollo Organizacional.....13

2.2 Principales Teorías de Administración de la Empresas.....16

2.2.1. Organización Por Procesos.....16

2.2.2 Teoría De Sistemas.....17

2.2.3. Estructuras Organizacionales.....20

2.2.3.1. Estructuras organizacionales formales.....21

2.2.3.2. Estructura Lineal.....22

2.2.3.3. Estructura Matricial.....23

2.2.3.4. Estructura por Departamentalización.....24

2.2.4. Organigramas.....31

2.2.4.1. Clases De Organigramas.....36

2.2.5. Teoría Del Balanced Scorecard.....42

2.3. Principios de la Administración.....44

2.4. Dirección y Liderazgo.....45

2.4.2. Liderazgo 45

2.4.3. Estilo de Liderazgo 47

2.4.4. Dirección Estratégica 49

2.5. Control y Evaluación 51

2.6. Administración por Objetivos 52

2.7. Comportamiento Organizacional 53

2.8 Conformación de Compañías 53

2.8.1 Compañías de Responsabilidad Limitada 53

2.8.2 Derechos De Los Socios 54

2.8.3 Obligaciones De Los Socios 55

2.8.4 Atribuciones De La Junta General 56

2.8.5 Del Procedimiento Y Requisitos De Conformación 57

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: Metodología 60

3.1. Diseño de Investigación 61

3.2. Tipo De Estudio 62

3.3. Hipótesis 63

3.3.1. Hipótesis Nula 63

3.3.2. Hipótesis Estadística 63

3.4. Variables 63

3.4.1. Variable Dependiente 63

3.4.2. Variable Independiente 63

3.5. Método De Investigación 64

3.7. Diseño De Instrumentos64

3.7.1. Entrevista67

3.7.2. Encuesta67

3.8. Verificación De Hipótesis83

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV: Conclusiones Y Recomendaciones85

4.1. Conclusiones85

4.1.1. Conclusión General85

4.1.2. Conclusiones Específicas85

4.2. Recomendaciones85

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V: Propuesta Organizacional87

5.1. Modelo De Negocio87

5.2. Misión88

5.3. Visión90

5.4. Valores Corporativos91

5.5. Estructura Organizacional93

5.6. Análisis Del Entorno96

5.6.1. Matriz FODA100

5.6.2.1 Fortalezas Y Oportunidades103

5.6.2.2 Debilidades y Amenazas102

A DE GRÁFICOS

		PAG.
Gráfico 1	Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades.	11
Gráfico 2	Organización Por Procesos.	16
Gráfico 3	Organigrama Específico	37
Gráfico 4	Organigrama Integral	37
Gráfico 5	Organigrama Funcional	38
Gráfico 6	Organigrama de Puestos	39
Gráfico 7	Organigrama Vertical	39
Gráfico 8	Organigrama Mixto	40
Gráfico 9	Organigrama de Bloque	41
Gráfico 10	Modelo BSC	44
Gráfico 11	Organización Orientada al Cliente	90
Gráfico 12	Cadena de Valor	91
Gráfico 13	Formulación De Objetivos.	96
Gráfico 14	Sistema de Gestión de La Calidad	103
Gráfico 15	Etapas para abordar la Gestión de Calidad	104
Gráfico 16	Diamante De Michael Porter	108

INDICE DE CUADROS

		PAG.
CUADRO 1	Liderazgo.	45
CUADRO 2	Encuesta.	67
CUADRO 3	Pregunta 1: ¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos en su empresa?	70
CUADRO 4	Pregunta 2: ¿En su organización se cumple el ciclo administrativo de Organizar, Dirigir, Evaluar y Controlar?	71
CUADRO 5	Pregunta 3: ¿Sabe si en su empresa se aplica un Plan Estratégico?	72
CUADRO 6	Pregunta 4: ¿Las actividades del día a día se realizan conforme a una planificación?	73
CUADRO 7	Pregunta 5: ¿Su organización dispone de una estructura organizacional?	74
CUADRO 8	Pregunta 6: ¿La gestión administrativa es eficiente?	75
CUADRO 9	Pregunta 7: ¿Considera que una propuesta de estructura organizacional plana mejoraría el accionar en su empresa?	76
CUADRO 10	Pregunta 8: ¿El desempeño de los empleados bajo la estructura actual es?	77
CUADRO 11	Pregunta 9: ¿Conoce si la alta gerencia aplica alguna herramienta de Gestión Administrativa?	78
CUADRO 12	Pregunta 10: ¿Cree que la maximización de los beneficios tanto para los accionistas como para los empleados se alcanzaría si se aplica el ciclo administrativo?	79
CUADRO 13	Definición De La Misión	85
CUADRO 14	Listado De Factores Internos Y Externos.	91
CUADRO 15	Fortalezas Y Oportunidades.	92
CUADRO 16	Debilidades Y Amenazas.	93
CUADRO 17	Cuantificación Y Evaluación FODA.	95
CUADRO 18	Matriz Ofensiva	96
CUADRO 19	Las 7 "S" de McKINSEY	110

TRODUCCIÓN

Dentro de una organización hoy en día es necesario plantear varias iniciativas para poder mantener a una empresa en el liderazgo, la importancia de implementar sistemas de calidad y el efecto multiplicador que éste tiene en la competitividad de la empresa, ya que esto enfatiza en el desarrollo de habilidades y destrezas para analizar, diseñar, mejorar y monitorear los procesos aplicables a todas las áreas de la empresa de importación de suministros médicos, buscando la eliminación de las actividades que no generan valor.

Esta empresa asume responsabilidades no sólo con sus accionistas, sino también con las personas que trabajan en ella, sus clientes, acreedores, proveedores, la comunidad local y con el estado.

Aportar conceptos y un marco de análisis y reflexión que ayude a delimitar los procesos de la empresa, frente a los grupos con los cuales se relaciona, puesto que la competencia y los clientes cada día son más exigentes, y debemos mantener un estándar internacional, que garantice la permanencia en el tiempo.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RESUMEN

El presente estudio contribuirá a empresas del mismo ramo sobre la realidad administrativa y soluciones a dicha necesidad de mejorar su gestión, en el cual se toma en cuenta para proponer estrategias de excelencia administrativa a Pymes o Cámaras de Comercio sobre el ramo de las empresas a estudiar. Todas las teorías aportan mejoras, también entidades como International Organization for Standardization-ISO. El presente estudio contribuirá a empresas del mismo ramo sobre la realidad administrativa y soluciones a dicha necesidad de mejorar su gestión, al igual el IAEN se beneficia al disponer de un documento formal de investigación que puede ser tomado en cuenta para proponer estrategias de excelencia administrativa a Pymes o Cámaras de Comercio sobre el ramo de las empresas a estudiar.

Todo los resultados de la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero. La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

PLANIFICACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

La Gestión Administrativa en la empresa como herramienta de Dirección, Organización, Evaluación y Control.

1.1.1. Antecedentes.

El constante cambio originado por el avance de la tecnología ha llevado a que las empresas ajusten sus procedimientos y operaciones, considerando que la empresa que no lo pueda hacer desaparecerá en el tiempo por no ser competitivos en mercados cada vez más globalizados.

El adecuar nuestro negocio para tener éxito hoy en día es la base fundamental que parte de la gestión administrativa y financiera que permiten obtener los máximos beneficios para la institución.

Cada día son más las instituciones eficientes y eficaces que con calidad compiten en un mundo de negocios que incorpora la responsabilidad social como eje fundamental de un ganar-ganar (empresarios y sociedad), con ello el proceso administrativo basado en la Organización, Dirección, Evaluación y Control son procesos agregadores de valor para los clientes de las empresas.

El Ecuador es un país en vía de desarrollo que requiere incorporar como filosofía de vida en las empresas la competitividad a través de eficiencia, eficacia y calidad, que les permitan competir en mercados internacionales y así mismo que el gobierno se preocupe de establecer verdaderas políticas de fomento a la producción e innovación y no simplemente a mitigar con políticas de subsidios que no conllevan a un crecimiento de nuestra economía.

ca o nada importancia a los procesos formales
n misma en nuestro país, vemos la necesidad
de disponer de los mismos para poder cumplir con la visión empresarial y
perdurar en el tiempo.

1.1.2. Formulación Del Problema.

- Cuentan las empresas con una estructura organizacional que permite una gestión administrativa eficiente?
- Qué herramientas de Gestión administrativa utilizan las empresas en el Ecuador?
- Se cumple con el ciclo administrativo de Organizar, Dirigir, Evaluar y Controlar en las empresas ecuatorianas?

1.1.3 Delimitación Del Problema.

La investigación se la realizará en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, tomando como base a las empresas que se dedican a la importación y distribución de suministros médicos, que estén ejerciendo actividad en el periodo comprendido, Junio de 2008 a Mayo del 2009.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

Determinar el Modelo de Gestión Administrativa en las empresas de importación y distribución de suministros médicos.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la estructura organizacional que disponen las empresas de importación y distribución de suministros médicos.
- Analizar el cumplimiento del ciclo administrativo en las empresas de importación y distribución de suministros médicos.
- Determinar el beneficio de las empresas al utilizar administración por objetivos.

1.3. Justificación.

La presente tesis, investigará la gestión administrativa, como base fundamental en el proceso administrativo formal, contribuyendo ante la sociedad con un documento formal que permita comprender la realidad de nuestras empresas de dicho sector, el grado de competitividad sea por su eficiencia o eficacia y como contribuyen al crecimiento del país.

Permitirá ocupar los conocimientos adquiridos durante la V Maestría del IAEN en Alta Gerencia aplicándolos a la realidad empresarial de nuestro país, pasando de lo teórico a lo práctico.

El presente estudio contribuirá a empresas del mismo ramo sobre la realidad administrativa y soluciones a dicha necesidad de mejorar su gestión, al igual el IAEN se beneficia al disponer de un documento formal de investigación que puede ser tomado en cuenta para proponer estrategias de excelencia administrativa a Pymes o Cámaras de Comercio sobre el ramo de las empresas a estudiar.

Las empresas podrán utilizar el presente estudio, y aplicarlo, para mejorar en eficiencia y ser más eficaces en la gestión de la administración, traduciéndose en competitividad en el mercado nacional e internacional, por lo tanto, gana el país y los ciudadanos al tener bienes y servicios a menores costos y de calidad.

Marco Teórico.

En el presente capítulo encontraremos el fundamento teórico, conceptual y legal que sustentan nuestro estudio, desde las teorías administrativas clásicas hasta teorías más modernas como la administración por objetivos y Balanced Scorecard.

2.1. Principales Teorías Administrativas.

La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna. La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

2.1.1. Teoría Científica.

Recibió éste nombre ya que se intentó aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos que se aplican a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

de la administración científica es un enfoque de (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).

Taylor propone racionalizar el trabajo:

- *Análisis del trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos*, esto nos va a permitir escoger, seleccionar, el análisis va a permitir saber en que tengo que preparar al trabajador, para poder establecer salarios equitativos. Taylor es un precursor de la Selección de Personal.
- *División del Trabajo y Especialización*, cuando un obrero se hace cargo de una tarea sencilla y habrá que utilizar la línea de montaje.
- *Diseño de Cargos y Tareas*, consistía en establecer cual iba a ser el contenido del cargo. Dice que puede haber dos tipos de cargo el simple y complejo. El simple abarca una sola tarea y el complejo dos o más. Las ventajas son: que puede admitir a personas menos calificadas, puede reducir costos en capacitación, reducir la posibilidad de cometer errores, facilita la supervisión y aumenta la eficiencia.
- *Incentivos Salariales*, beneficia a ambas partes.
- *Condiciones de Trabajo*, los aspectos con mayor énfasis fueron los instrumentos, distribución física de las máquinas, ambiente físico.
- *Estandarización*, uniformizar los procesos de trabajo. Conduce a la simplificación del trabajo.
- *Supervisión Funcional*, se refiere a que el trabajador va a tener varios supervisores y que cada supervisor tendrá autoridad.

William Gilbreth se preocupó por los aspectos humanos del trabajo y el la eficiencia (la búsqueda de la mejor forma de hacer una tarea determinada) que dieron lugar a una rara combinación de talentos. Frank Gilbreth insistió en que en la aplicación de los principios de la administración científica, en primer lugar es necesario considerar a los trabajadores y comprender sus personalidades y necesidades. También resulta interesante que los Gilbreth llegaran a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto

2.1.2. Teoría Clásica.

Henry Fayol es el exponente principal de ésta teoría, él hacia énfasis en la estructura, es decir, en la forma de la empresa. Los seguidores de la Teoría Clásica son: Gullick y Urwick. Esta teoría va de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo.

Entre los aspectos principales de la teoría de Fayol tenemos:

- *Concepto de administración*, como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto le denominó Proceso Administrativo.
- *Funciones básicas de la empresa*:
 - Técnicas: Relacionadas con el proceso de producción.
 - Comerciales: Tienen que ver con la compra, venta y cambio.
 - De seguridad: Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.
 - Financieras: Buscar fuentes para captar capital.
 - Contables: Llevar registros de operaciones.
 - Administrativas: Son las que coordinan todas las demás actividades.
- *Proporcionalidad de las Funciones Administrativas*, se lo puede explicar en un esquema donde se pueden visualizar las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto más funciones administrativas va a tener a su cargo.
- *Concepto de Organización*, para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitada y estática.
- *Administración*, es una ciencia por lo tanto debemos tratar a la empresa en forma científica.

darse en todos los niveles de la empresa al
ción. Y la División del trabajo se puede dar de

manera horizontal y vertical.

- *Coordinación*, unir, armonizar el esfuerzo de la gente.
- *Organización el Línea- Staff*, la misma que se sustenta en 4 principios universales de Fayol:
 - Unidad de Mando.
 - Dirección.
 - Centralización.
 - Jerarquía ó cadena escalar.

2.1.2.1 Principios Generales de la Administración.

- División de Trabajo.
- Autoridad y responsabilidad, derecho que tiene una persona a dar órdenes a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.
- Disciplina, consecuencia de la Obediencia.
- Unidad de Mando, recibir órdenes de un **sólo** jefe.
- Dirección, todos saben lo que se va a hacer.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.
- Remuneración, debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.
- Centralización, el más alto toma las decisiones.
- Jerarquía o cadena escalar, mientras más alto sea su nivel tiene más autoridad.
- Orden, se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le corresponde.

voritismos.

- Estabilidad y duración del personal, la rotación excesiva va a provocar que se reduzca la eficiencia.
- Iniciativa, capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.
- Espíritu de Equipo, debe estar integrada la empresa.

2.1.2.2 Elementos de la Administración Según Fayol.

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Coordinación
- 5.- Control

2.1.3 Teoría De La Administración De Burocracias.

El sociólogo alemán Max Weber (1864 . 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

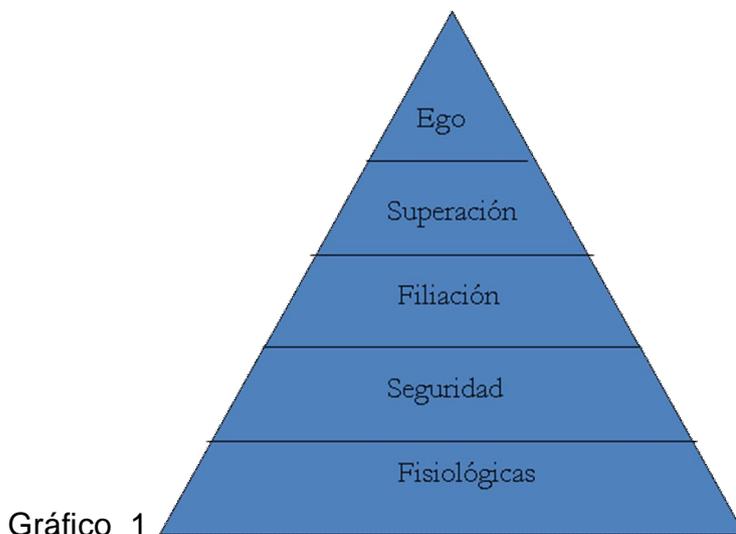
Weber consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente, Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Descrita por McGregor, presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja, distinguiendo dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis las llamó la Teoría X y la Teoría Y, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que desempeñen más su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

2.1.5 Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades.

La teoría de la jerarquía de necesidades establecida por el psicólogo Abraham Maslow, contemplo las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas y llego a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente y que se muestran en la figura siguiente:



son las necesidades para mantener la propia vida: el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. Maslow mantuvo la posición de que hasta que no se satisfagan estas necesidades al grado necesario, para conservar la vida, las otras necesidades no motivación a las personas.

- *Necesidades de estabilidad o seguridad*, son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.
- *Necesidades de filiación o aceptación*, puesto que las personas son seres sociales, necesitan permanecer y ser aceptados por otros.
- *Necesidad de estima o superación*, según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de permanecer, tienden a querer ser estimados, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismo.
- *Necesidad de autorrealización o ego*, Maslow considera esta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de maximizar el potencial propio y lograr algo.

2.1.6 Teoría De La Contingencia.

El cambio continuo e imprevisto que rodea a las organizaciones, así como variables como sistemas de trabajo, personas y cómo la organización establece su forma de actuar, se ha denominado enfoque de la contingencia.

La contingencia es el resultado de la aplicación del concepto **Enfoque Sistémico** en las organizaciones, por lo que el medio en el que se desarrollan las organizaciones tanto en el entorno económico y social marcan su desempeño, por lo tanto la necesidad de aplicar la Planeación Estratégica como herramienta para marcar el rumbo cierto de la organización y suponer escenarios adversos con su respectiva contingencia a las respuestas del medio ambiente.

Surge en la década de los 60's en Estados Unidos de América, fue promovida por psicólogos, dicen que el cambio puede ser planeado y dirigido, también dicen que el hombre puede ser económico, social y administrativo. Definen al ambiente de la siguiente manera:

Ambiente, es el entorno que externamente rodea a la organización.

FACTORES

- 1.- Teoría del equilibrio.
- 2.- Teoría de la motivación.
- 3.- Creación del laboratorio nacional de entrenamiento (grupo "T").
- 4.- 1964 Leland Bradford (grupo "L").
- 5.- Cambios.
- 6.- Tendencias en el estudio de organización.
 - Estructura.
 - Comportamiento.
- 7.-Conflicto.
- 8.-Modelos de desarrollo organizacional.
 - Ambiente.
 - Organización.
 - Grupo social.
 - Individuo.

CONCEPTOS

- 1.- Organización: Están más basadas en el comportamiento.
- 2.- Cultura organizacional: El estilo de hacer las cosas, cada organización lo tiene, las características que la distinguen de otras organizaciones.

ite, cada vez es más dinámico y por eso la r.

- Ambiente general, tiene qué ver con todas las organizaciones.
- Ambiente empresarial, la organización está en contacto directo con la actividad que realiza.
- Valores actuales, Fuerzas; exógenas y endógenas.

4.- Desarrollo: Tendencia natural de las organizaciones a crecer y desarrollarse, tienen su origen en las fuerzas exógenas y endógenas. Es importante porque le permite a la organización tener un conocimiento más profundo, permite:

- Conocimiento más profundo de sí misma.
- Conocimiento más profundo del ambiente.
- Mejor Planeación-Ejecución.
- Estructura flexible.
- Sistemas de información adecuados.

El desarrollo se puede dar:

- Cambio evolutivo: Se da paulatinamente, no va a impactar fuertemente las personas involucradas.
- Cambio revolucionario: Cambio radical, se dá de manera rápida e intensa.
- Desarrollo sistemático: Previamente establecemos qué vamos a cambiar, así como las estrategias a seguir.

5.- Fases de la organización:

- Pionera: Fase inicial, se lleva a cabo con las personas que crean la organización.
- Expansión: Aprovechar las oportunidades en el ambiente.
- Reglamentación: Conforme crece la organización se establecerán reglas ó normas que la gente debe de seguir.

ización continúa creciendo y se necesitan más
o que se requiere de las normas.

- Re flexibilización: Establecer nuevas estructuras.

6.- Estructuras convencionales: Hay que cambiar la forma en la que se da la autoridad para favorecer a la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es todo cambio planeado y dirigido, es una respuesta de la realización, es un esfuerzo educacional muy complejo. Consiste en una serie de herramientas y conocimientos, las organizaciones van a entrar en un proceso de aprendizaje. Parte de un diagnóstico, para hacerlo se recopiló información que nos permite analizar la situación de la organización.

Intervención: Son los cursos de acción para resolver los problemas detectados.

NUEVAS FORMAS DE ENFRENTAR LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1.- Recopilación.
- 2.- Diagnóstico.
- 3.- Intervención.

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 1.- Estructura-tecnología.
- 2.- Comportamiento de la organización.

2.1.1. Organización de Procesos.

Esta teoría se fundamenta en el denominado Círculo de Deming, en la gerencia del día a día, del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Se busca relacionar a las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Gráfico 2



Autor: Msc. Victor Hugo Ramírez

Según Luis Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar, en su libro Gestión por Procesos, indica que la Gerencia por Procesos permite, entre otros:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciales donde se ejecuten.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.

zados y mejorar.

- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.
- En general la Gerencia por procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la Organización por procesos.

2.2.2 Teoría De Sistemas.

Ludwing Von Bertalanffy realizó durante 1950-1968 investigaciones, esto dio lugar a los siguientes principios:

PRINCIPIOS EN QUE SE SUSTENTA LA TEORÍA DE SISTEMAS

- 1.- Los sistemas existen dentro de otros sistemas.
- 2.- Los sistemas son abiertos.
- 3.- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Sistema, es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Es un todo organizado y complejo. Es un conjunto de elementos que forman un todo complejo y unitario.

CARÁCTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

- 1.- Propósito.
- 2.- Globalismo ó totalidad.
- 3.- Entropía-Negentropía.
- 4.- Homeostasis.

1.- Por su constitución.

- Físicos ó concretos.
- Abstractos.

2.- Por su naturaleza.

- Cerrados.
- Abiertos.

PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS.

1.-Entrada.

2.-Procesador.

3.-Salida.

4.-Retroalimentación.

5.-Ambiente.

Organización Sistemas Abiertos.

CARACTERÍSTICAS.

1.- Comportamiento probabilístico.

2.- Las organizaciones son parte de un sistema mayor y constituidas por partes menores.

3.- Interdependencia de las partes.

4.- Homeostasis.



8. Monogenesis.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN.

- 1) Modelo de Katz y Kahn.
- 2) Modelo sociotécnico de Tavistock.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO KATZ Y KAHN

- 1.- Sistema abierto.
- 2.- Sistema social.
- 3.- Primer orden.
 - Las organizaciones no tienen límite de amplitud.
 - Las organizaciones necesitan entradas.
 - La organización tiene su naturaleza planeada.
 - Las organizaciones presentan mayor variabilidad.
 - Funciones, normas y valores.
 - Sistema formalizado de funciones.
 - Inclusión parcial.
 - Relación con su medio ambiente.
- 4.- Cultura y clima organizacional.
- 5.- Dinámica de sistemas.
- 6.- Sistema de papeles ó roles.

2.1.1. Estructuras Organizacionales.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (Mintzberg).
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig).
- Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simon).

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según Cuervo los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- INDIVIDUOS: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- GRUPOS: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo...que tienen unos intereses.
- ESTRUCTURA FORMAL: distinguimos entre formal e informal.
- Formal: es la voluntad de la dirección, la que ellos disponen.
- Informal: grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas.

rganales formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos:

- 1) La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."
- 2) Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
- 3) Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

algunas veces como el punto final de un bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

- 5) Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- 6) Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- 7) Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

2.2.3.2. Estructura Lineal.

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

1. Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
2. Se necesita contar con buen capital.
3. Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.

o de cantera (sitio que proporciona personas o
o de un trabajo o profesión) de Jefes.

- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

2.2.3.4. Estructura por Departamentalización.

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas son:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

en entre los empleados conforme a la cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Por Producto.

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina **divisiones**+ estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas son:

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones.
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas son:

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.

icación entre especialistas, ya que ahora diferentes unidades.

- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

Territorio.

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

ones separadas toma decisiones rápidamente

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

Por Clientes.

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas en la organización:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy

requiere más vendedores pero disminuye el
mismos.

Estructura Circular.

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida.

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y de función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se

cas, además algunas funciones también se centralizan en las oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas:

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

Estructuras Mono Funcionales.

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional.

Estructura jerárquica.

mentalización funcional, es la más difundida y organización estructural. Esta estructura, se

podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Estructura descentralizada.

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales.

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como ~~matriciales~~ matriciales, por equipos ó por proyectos.

2.2.4. Organigramas.

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

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

Otro autor expone su concepto de esta forma: "El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Un autor considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: "La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

1. Un elemento (figuras).
2. La estructura de la organización.
3. Los aspectos más importantes de la organización.
4. Las funciones.
5. Las relaciones entre las unidades estructurales.
6. Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
7. Las comunicaciones y sus vías.
8. Las vías de supervisión.
9. Los niveles y los estratos jerárquicos.
10. Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.

especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Finalidad Del Organigrama.

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - a. Los cargos existentes en la compañía.
 - b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones Del Organigrama.

Para la ciencia de la administración:

- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

- Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

Quiere de este instrumento para los estudios de
argos, los planes de administración de sueldos

y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación,
seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas Del Organigrama.

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que
sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959).
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de
trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de
una larga descripción (Leener op. Cit).
- Muestra quién depende de quién (Leener op. cit).
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una
compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit).
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio
de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la
compañía (Leener op. cit).
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
(Melinkoff, 1990).
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se
integran a la organización (Melinkoff op. cit).

Desventajas Del Organigrama.

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al
usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

las relaciones formales de autoridad dejando es informales significativas y las relaciones de información.

- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Contenido Del Organigrama.

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- 5 Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- 6 Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- 7 Fecha de formulación.
- 8 Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización).
- 9 Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
2. Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.

sobre la parte media y encima del recuadro

4. Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
5. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
6. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
7. Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.
8. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

2.2.5.1 Clases De Organigramas.

Los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

Por su naturaleza.

Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macro administrativos: Involucran a más de una organización.

Meso administrativos: Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa. Gráfico 3.



Organigrama Específico

Por su contenido:

Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

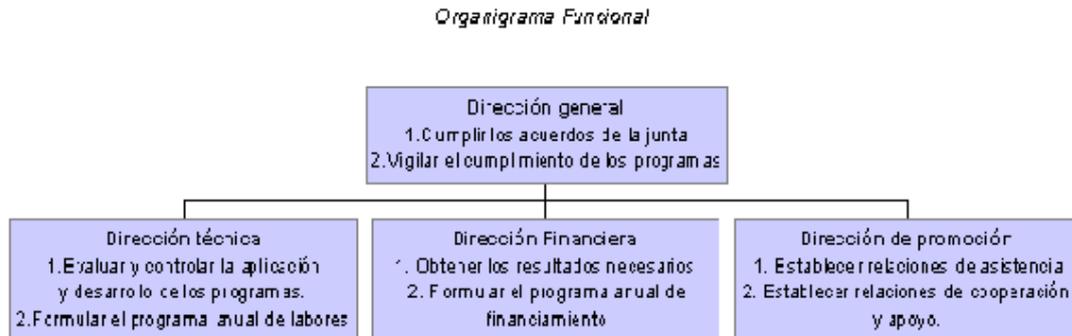
Gráfico 4

Organigrama Integral



rama de organización, además de las unidades principales funciones que tienen asignadas las

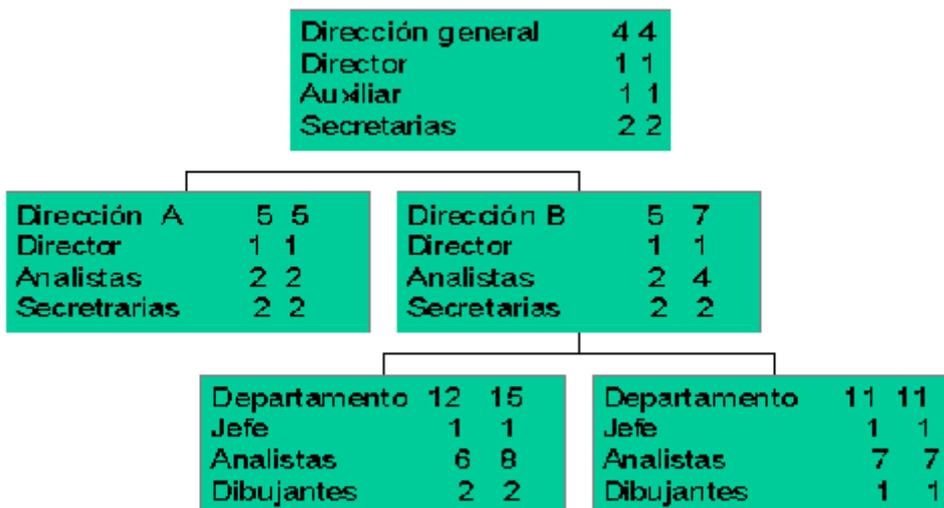
unidades en el siguiente Gráfico 5:



De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Gráfico 6

Organigrama de puestos, plazas y unidades

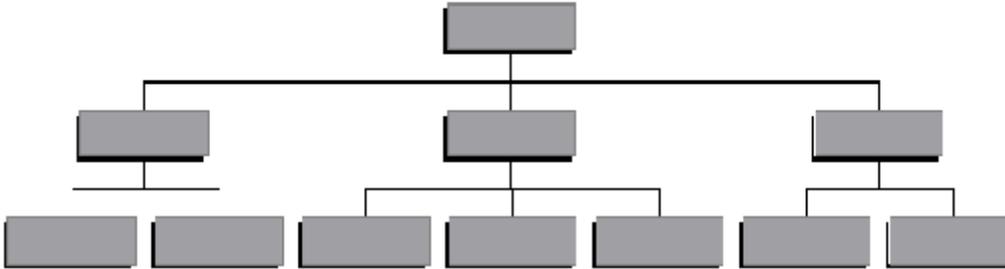


Por su presentación.

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en

o más generalizado en la administración, por los manuales de organización. Gráfico 7

Organigrama Vertical

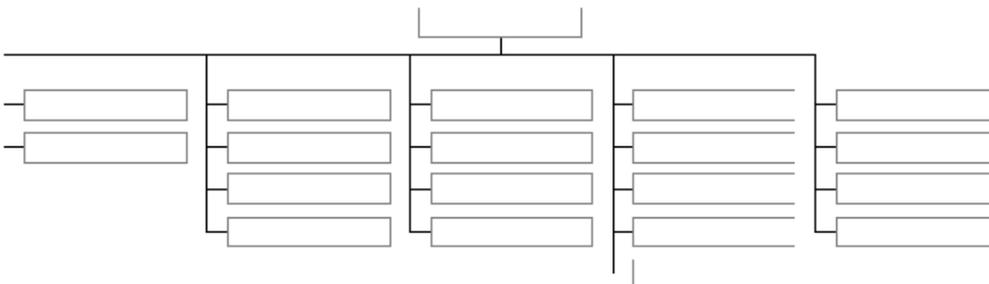


Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

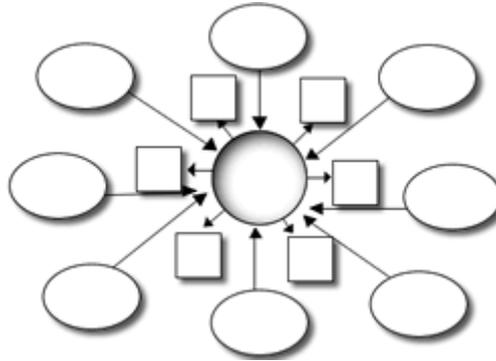
Gráfico 8

Organigrama Mixto

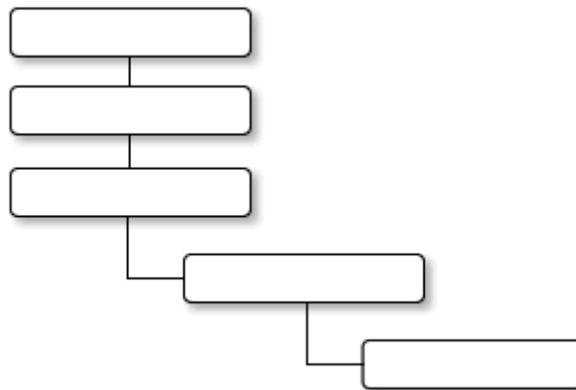


Circulares: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos

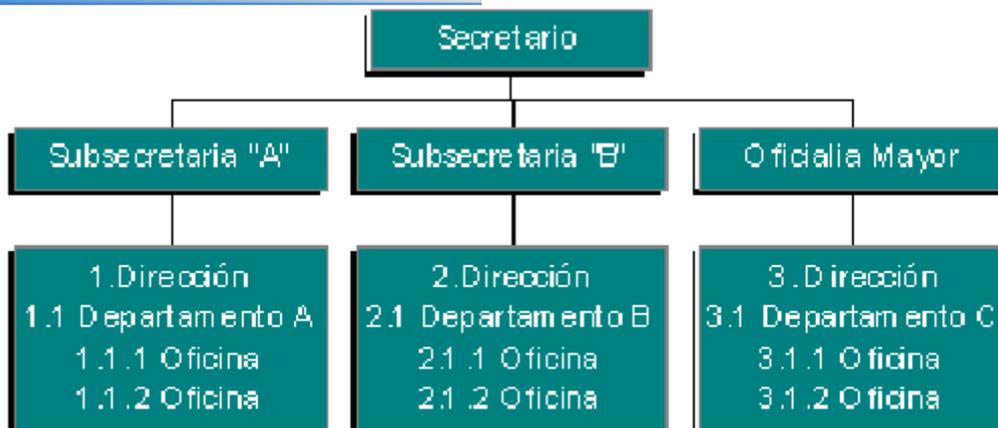
uales constituye un nivel de organización. En coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



Organigramas Escalares: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



De Bloque: Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el



Organigrama de Bloque

Proceso para la elaboración de los Organigramas:

Se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organigramas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores.
- Acopio de la información.
- Clasificación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diseño del organigrama.

2.2.5. Teoría Del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son:

- Resultados financieros.

internos y externos).

- Operación interna (procesos).
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
- Desarrollo de los empleados (competencias).

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero. La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia. Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas creativas y de innovación, desarrollar las competencias de acuerdo al puesto, y tener expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard son:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener

empleados (comunicación) y ayuda a entender
s impactan en el desempeño y resultados del

negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de BSC es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad: *Lo que no se puede medir, no se puede mejorar*.

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos en términos cuantificables de:

- Calidad.
- Tiempo.
- Costo/gasto.
- Ahorros.
- Cantidad.
- Porcentaje de satisfacción.
- Porcentaje de cumplimiento.



2.3. Principios de la Administración.

Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas. El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.

2.4. Dirección y Liderazgo.

2.4.1. Dirección.

de personas que realizan un trabajo estructura de acuerdo a la planificación, que consiste en supervisar, motivar, mantener líneas de comunicación abierta a nivel horizontal como vertical, impulsar los cambios que requiere la organización y resolver los problemas que se presentan como parte del funcionamiento mismo de la organización.

2.4.2. Liderazgo.

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio¹. En las organizaciones y en la sociedad, nos hacemos la pregunta, el Líder se hace o nace? La verdad es que ambas están correctas, los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan.

Las Funciones Administrativas del Liderazgo, que representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores, Mintzberg, agrupó estas funciones en tres categorías: actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria.

A continuación presentamos un cuadro resumen de las funciones administrativas del liderazgo:

CUADRO 1

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones decisorias
Representación Líder Enlace	Supervisión De difusión Portavoz	Emprendedor De manejo de Problemas De asignación de recursos Negociador

¹ Liderazgo, Lussier Robert, México, 2da. Ed., pg. 5

Para entender el cuadro, expondremos el significado de cada uno de ellos:

- *Representación*, Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen.
- *Líder*, es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente.
- *Enlace*, los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización.
- *Supervisión*, los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.
- *Difusión*, los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización.
- *Portavoz*, los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización.
- *Emprendedor*, el líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.
- *Manejo de problemas*, los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.
- *Asignación de recursos*, los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.
- *Negociador*, el líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para

2.4.3. Estilo de Liderazgo.

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores². Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. A continuación describiremos varios estilos de liderazgo:

- Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa, en la década de los treinta, en la universidad de Iowa enfocaron el estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos:
 - *Liderazgo autocrático*, el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.
 - *Liderazgo democrático*, el líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca de los empleados.
- Universidad de Michigan: comportamiento centrado en el trabajo y en los empleados, los investigadores de la mencionada universidad identificaron dos estilos de comportamiento de líderes:
 - *Liderazgo centrado en el trabajo*, se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo.
 - *Liderazgo centrado en los empleados*, se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

² Liderazgo, Lussier Robert, México, 2da. Ed., pg. 65

Ohio: estructura de inicio y comportamiento de

consideración, inició un estudio para determinar cuáles son los estilos de liderazgo efectivos, es así que su estudio identifica cuatro estilos de liderazgo: 1) de estructura baja y consideración alta, 2) de estructura y consideración altas, 3) de estructura y consideración bajas y 4) de estructura alta y consideración baja. Los líderes con un comportamiento de estructura alta y consideración baja recurren a la comunicación unidireccional y las decisiones las toman los administradores; en tanto que los líderes con consideración alta y estructura baja recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir la toma de decisiones.

- Teoría de la Rejilla del liderazgo, se basa tanto en los estudios de la Universidad estatal de Ohio como en los de Michigan, identifica cinco estilos de liderazgo:
 - *Líder empobrecido*, se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
 - *Líder de autoridad y obediencia*, muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
 - *Líder de club campestre*, tiene un interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
 - *Líder de medio camino*, mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
 - *Líder de equipo*, muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados.

Si bien la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve³, se requiere alinear la administración con estrategias que guíen a la organización para que puedan alcanzar sus metas y por ende su visión y misión institucional.

El mando directivo fija una dirección organizativa, basado en estrategias, que sirven de guía, ésta dirección se plasma en la misión, visión, estrategias, políticas y objetivos estratégicos que guían el accionar del día a día de las organizaciones.

La dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones importantes con que se enfrenta la organización, sino que debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica.⁴

Se puede considerar que la dirección estratégica está compuesta por tres elementos: el análisis estratégico (el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa), la elección estratégica (formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos) y la implementación estratégica (la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de cambios requeridos).

2.5. Control y Evaluación.

Es un seguimiento de la ejecución de las acciones en relación con los objetivos establecidos⁵, el control permite detectar desviaciones a los responsables de un proceso, para que de forma prudente tomen las acciones correctivas. Es revisar, regular y evaluar constantemente toda operación a fin de verificar que se realice de acuerdo a la planificación, para corregir

³ Dirección Estratégica, Samuel Certo, 3ra. Ed, pg. 9

⁴ Dirección Estratégica, Johnson Gery, 3ra. Ed. Pg. 14

⁵ Dirección Estratégica, Johnson Gery, 3ra. Ed. Pg. 11

iones sea en la Planificación, en la estructura
va.

El comité PHI DELTA KAPRA del Modelo CIPP, STu FF Lebeam señala que Evaluación es %El proceso de delinear, obtener y promover información útil para juzgar diferentes alternativas de acción.⁶

El control estratégico en cambio consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y asegurar su funcionamiento, en ocasiones se requiere soporte de auditorías que permiten hallar debilidades que deberán ser subsanadas como medio de mejora continua.

El proceso de control estratégico se lo puede resumir en los siguientes pasos:

1. Medir el rendimiento de la organización.
2. Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares.
3. Empezar la acción correctiva necesaria.

2.6. Administración por Objetivos.

%Se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.⁷

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

⁶ Jesús Ugalde ñAdministración Institucionaló, Pg. 217

⁷ Administración por objetivos, Odiorne George, pg 65

cual los gerentes, principal y subordinado, de objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En resumen, la Administración por Objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
3. Interrelación de los objetivos departamentales;
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. Participación activa de la dirección;
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Se podría definir el comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones⁸, se soporta en una serie de teorías y modelos independientes, así como en formas de pensar, toma en cuenta factores que contribuyen a un desempeño eficaz en el terreno global, permitiéndonos mejorar el desempeño de los trabajadores y empleados, así como el buen vivir en la organización.

Se puede reunir información para determinar el comportamiento organizacional a través de reunir datos y realizar investigación ocupando diversas técnicas, como son: las encuestas, las entrevistas, entre otros. Si bien las organizaciones se desenvuelven como sistemas, esto significa, que las partes interactúan entre sí y forman el universo, para analizar el comportamiento organizacional se debe analizar tanto el comportamiento individual como el comportamiento grupal, para disponer de mejor información que permita el mejor clima organizacional.

Se debe considerar que los canales de comunicación efectivos, permiten a las personas que laboran en una organización mantenerse informados, conocer lo que sucede en su lugar de trabajo, evitando así malestar por rumores y favoreciendo así a un liderazgo efectivo de que permite el más alto desempeño laboral de los empleados.

2.8 Conformación de Compañías.

Las empresas en el Ecuador que se dedican a la importación y distribución de suministros médicos, específicamente en la ciudad de Quito, área geográfica donde se circunscribe nuestro estudio, según información del medio, predominan la conformación de compañías de responsabilidad limitada.

⁸ Comportamiento Organizacional, Gordon Judith, 5ta. ed., pg 3

Según lo que dispone la Ley de Compañías, en el artículo 92, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

La finalidad de la compañía de responsabilidad limitada es la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Las personas que pueden conformar una compañía de responsabilidad limitada según el art. 99 de la Ley de compañías dice: ~~No~~ No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.⁹

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. El capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso,

⁹ Ley de Compañías

nuebles que correspondan a la actividad de al deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

2.8.2 Derechos De Los Socios.

El artículo 114 de la Ley de Compañías expresa:

El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

responsabilidad al monto de sus participaciones
que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarse si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

2.8.3 Obligaciones De Los Socios.

a) Pagar a la compañía la participación suscrita.

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

compañía y terceros, si fueren excluidos, por las participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

2.8.4 Atribuciones De La Junta General.

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;

en las acciones correspondientes en contra de

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

2.8.5 Del Procedimiento Y Requisitos De Conformación.

La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;

2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;

nte concretado;

4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

t proveniente de revalorización de activos, con
rá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley

Metodología.

Expresado el marco teórico requerimos ahora proceder a tratar información que se recopiló en la investigación, en base a la muestra se aplicó procesos que permitieron verificar la hipótesis planteada, acotando que nuestra información se levantó en empresas de importación y distribución de suministros médicos en la ciudad de Quito.

3.1 Diseño de Investigación.

El estudio se delimitó geográficamente en la ciudad de Quito, en el área urbana, a empresas cuyo giro del negocio es la importación y distribución de suministros médicos, predominando empresas cuya conformación legal corresponden a empresas de responsabilidad limitada, información que se deduce de un sondeo realizado en la ciudad de Quito a empresas que se dedican a la importación de suministros médicos y que se encuentran descritas en el cuadro que más adelante se presenta.

La información recopilada comenzó por el COMEXI, conociendo la partida arancelaria sobre la que aplican las importaciones de suministros médicos en nuestro país, dado que fue una investigación no experimental, se complementó conociendo los nombres de las empresas que se dedican al mismo giro del negocio, a las que se les aplicó visitas in situ para recopilar información fundamental para solventar el problema de investigación, aplicando herramientas y técnicas de investigación, obteniendo información que permitió un análisis descriptivo ya que se enumeran las características y particularidades encontradas en las entrevistas con las personas que nos atendieron en cada una de las empresas permitiendo además un análisis correlacional del hecho que se investigó dado que los hechos no son aislados, ya que las instituciones se desenvuelven sobre un mismo marco jurídico que

Como la distribución y venta de suministros así como una encuesta, mismas que fueron realizadas bajo consentimiento de los entrevistados y de forma libre y voluntaria, con el objetivo de conocer si la estructura organizacional incide significativamente, en la gestión administrativa.

3.2. Tipo De Estudio.

La observación fue la herramienta esencial en nuestro estudio, complementada con una investigación aplicada, ya que se empleó aplican conocimientos de Administración, Economía y afines ya que permitió solventar la hipótesis que se planteo, a través de una investigación de campo, en el lugar de los hechos, receptando información con personas autorizadas de cada empresa, que apoyadas en las entrevistas permitieron tener una visión clara sobre nuestra investigación.

Si bien nuestro investigación fue de tipo exploratorio, dado que buscamos familiarizarnos con el accionar de las empresas dedicadas a la importación de suministros médicos, conocer si la estructura organizacional así como la planificación estratégica o planificación por objetivos influyen en el accionar de las mismas, se complementó con una investigación de tipo descriptivo, ya que al evidenciar las características que influyen en el accionar de las empresas demostraban que la aplicación de estructuras tradicionales basadas en una línea vertical no permitía un mejor desempeño de las organizaciones, lo que se traduce en una subutilización de los recursos o ineficiencia en las mismas.

Si bien el proceso de planificación es parte del horizonte estratégico que cada una de las organizaciones debían disponer, esto sucedía, si algunas disponían de una visión, misión, y proyecciones de compras y ventas, lo que comprendía su objetivo institucional, pero no se alineaba con una planificación estratégica, misma que debía acoplarse con una estructura que debía permitir cumplir con objetivos que se planteen a largo plazo. Si bien el liderazgo aplicado por los gerentes ha marcado el clima organizacional, siendo en

organización debido a que motiva al talento humano a lo realizan con compromiso hacia la empresa.

Si bien se dispone de valores y principios en las empresas, las mismas se ven minadas al tener que ejercer algún tipo acción que les permita incrementar sus ventas, siendo a través de beneficios económicos entre telón o solo beneficio a funcionarios de empresas públicas o privadas, por lo que se marca una estrategia de negocio en algunas de ellas. Si bien el alinear los objetivos que toda empresa privada desea, que son la maximización de los beneficios económicos (utilidades), conjugada en el tiempo actual con una responsabilidad social y ecológica, determinan otro eje estratégico que enrumba las acciones de las empresas, pero debemos considerar que el eje indiscutible en todas ellas es el ser humano, tanto el que está laborando en la empresa, como los clientes externos.

Al ser empresas de tamaño pequeño o mediano, el recurso humano desarrolla actividades polifuncionales, con retribuciones por concepto de sueldos y salarios bajos, muchas veces alcanza el salario básico, de manera que su estrategia financiera se fundamenta en ahorro en el pago de la nómina mensual, o reducción en el número de empleados, por lo que la planificación estratégica ahora más que nunca es la base para proyectar el negocio en el tiempo, asignando roles a las unidades estratégicas que permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

Lo antes expuesto se soportó en la tabulación de la información relevada, analizada a través de herramientas estadísticas, que permitió la verificación de la hipótesis, contribuyendo de esta forma a empresas relacionadas con la importación de suministros médicos y que en nuestro medio es una realidad de empresas de tamaño similar en otros sectores económicos.

3.3. Hipótesis.

Más del 70% de las empresas no cuentan con un modelo organizacional que permita una gestión administrativa eficiente.

Menos del 70% de las empresas no cuentan con un modelo organizacional que permita una gestión administrativa eficiente.

3.3.2. Hipótesis Estadística.

Hi: $x > 70\%$

Ho: $x < 70\%$

Ha: $x = 70\%$

3.4. Variables.

3.4.1. Variable Dependiente.

La variable dependiente expresada en la hipótesis es: gestión administrativa eficiente.

3.4.2. Variable Independiente.

La variable independiente que expresada en la hipótesis es: Las empresas no cuentan con una estructura organizacional.

Se aplicará los métodos inductivo, deductivos, analítico, sintético para poder comprobar las hipótesis y objetivos planteados, partiendo de la información que se recopiló durante el desarrollo de la investigación.

3.6. Población Y Muestra.

Si bien el área de estudio se circunscribe en la ciudad de Quito, debemos acotar que existen empresas dedicadas a la importación de suministros médicos asentadas en la ciudad de Guayaquil y Cuenca, de lo acotado se procedió a una análisis de las empresas dedicadas al giro de negocio antes anotado, del sondeo efectuado se estimó una población de 20 empresas legalmente constituidas en la ciudad de Quito que se encuentran al momento funcionando, se acota que si bien existen otro número de empresas constituidas con el fin de importar suministros médicos, las mismas no se encuentran ejerciendo la actividad o son empresas cerradas y que siguen activas ante la Superintendencia de Compañías, de las mismas se tomó una muestra a 16 empresas seleccionadas por el autor de la presente tesis, entendiéndose que los instrumentos investigativos aplicados se los realizó a un representante oficial de cada empresa cuando se requirió.

Las empresas importadoras y distribuidoras de suministros médicos se asientan en el sector Comercio Exterior, Industrias y Pesca, pero los productos que venden tiene relación directa con el Sector Salud, con impacto tanto en empresas públicas como privadas, llegando a Hospitales, Clínicas, dispensarios médicos e incluso por necesidad de los pacientes se realizan ventas a usuarios finales. Las ventas a empresas privadas se realiza a crédito a 30 días posterior a la emisión de la factura, pero las ventas a empresas públicas si bien se realiza a crédito también, se factura una vez utilizados los insumos médicos, lo que demanda disponer de un stock de insumos médicos

que implica un mayor inventario para las

3.7. Diseño De Instrumentos.

Para llevar el proceso de investigación, se utilizaron métodos como el empírico, ya que a través de la observación se recopiló información de forma indirecta, para lo cual establecimos una lista de control para determinar información real recopilada por el investigador y lo aplicamos a los trece funcionarios; la entrevista al Gerente de una de las empresas fue otro instrumento que se aplicó durante la investigación, finalmente el método científico también fue aplicado, dado que a las encuestas realizadas se les aplicó herramientas estadísticas que permitieron comprobar la hipótesis planteada.

3.7.1. Entrevista.

Durante el proceso de investigación se procedió a realizar una entrevista con la Sra. Karina Villamarín, Gerente General de la empresa SUMEQUIP Cía. Ltda., empresa domiciliada en la ciudad de Quito, en la Av. Shyris N41-151 e Isla Floreana, dedicada a la importación y distribución de suministros médicos, a quien consultamos sobre el accionar de la organización, es así que se resalta lo siguiente:

- La empresa está constituida y funciona desde hace cinco años, dedicada exclusivamente a la venta al por mayor de los productos importados, se destacan ventas a instituciones privadas como: Hospital Metropolitano, Hospital Voz Andes, Clínica Pichincha, Hospital de los Valles, entre otros, y a instituciones públicas como: Hospital del IESS estamos gestionando, Hospital Militar, Hospital Baca Ortiz, Hospital Enrique Garcés siendo la demanda de instituciones públicas la mayor en la

olumen de ventas mayor se centra en dichas

- Al momento SUMEQUIP Cía. Ltda. no cuenta con una estructura organizacional formal, no existe un orgánico que represente a los niveles jerárquicos y por ende las responsabilidades de cada una de las áreas, además de ello la empresa orienta sus actividades en metas de ventas, no tiene una planificación, por lo que el improvisar es parte de sus del accionar.
- Si bien SUMEQUIP Cía. Ltda. Cuenta entre sus empleados a personas con estudios superiores y pos-grado, no existe una propuesta clara de mejora institucional, ya que se organizan de manera informal, siguen las directrices emanadas por la máxima autoridad y se conforman con la forma de administrar que la vienen llevando.
- La Gerente General está consciente que el plantearse una misión y visión estratégica actualizada, que permita plasmar en objetivos concretos, orientarían el accionar de la empresa permitiendo enfocar a todos los departamentos de la organización hacia una maximización de los beneficios, beneficiándose la organización y por ende los socios.
- Si bien una planificación estratégica sería parte una propuesta que mejoraría a la empresa, no la realizan, por el costo que representa para la organización, además la empresa ha venido desarrollando sus actividades sin necesidad del mencionado documento.
- De forma personal nos comentó que el mismo problema que tiene la empresa SUMEQUIP Cía. Ltda. con respecto a la administración de la misma, la tienen la mayoría de empresas que tienen el mismo giro de negocio y porque no decirlo es un problema de gran cantidad de empresas de tamaño pequeño y mediano en nuestro país.

De la información recopilada durante la entrevista podemos concluir que la empresa se la maneja de forma empírica, basada en la experiencia, que si bien tiene beneficios y utilidades para los socios, los mismo pueden ser mayores al disponer de una estructura administrativa formal que permita aprovechar el

3.7.2. Encuesta.

Como apoyo además de la entrevista se aplicó una encuesta a las 16 empresas que importan suministros médicos en la ciudad de Quito, Para apoyar nuestra investigación desarrollamos una encuesta, las empresas encuestadas fueron:

Cuadro 2

EMPRESA	DIRECCIÓN
Representaciones Hospitalarias Importaciones RHOSEIM Cía. Ltda.	Av. América 4417 y Hernández de Girón
SURGICAL MED Cía. Ltda.	Voz Andes 376 y Av. América, Edif. Aguilar, of. 310 B
IMPORTADORA BOHORQUEZ Cía. Ltda.	Francisco Pizarro 193 y Santa María
BANDA VANONI Cía. Ltda.	Ernesto Noboa E13-73 y Av. González Suárez
GIMPROMED Cía. Ltda.	Antonio de Ulloa N35-78 y Av. República
BIOELECTRIC Cía. Ltda.	Armero 151 y 18 de Septiembre
DISMED	Pedro de Alvarado N59-124 y Ángel Ludeña
ALEM CÍA. Ltda.	La Isla N31-12 y San Gabriel
BOREAL MEDICAL	12 de Octubre 1001 y Roca
MEDICAL DT	9 de Octubre N22-38 y Carrión
ECUASURGICAL S.A.	Av. 6 de Diciembre N33-67 y Eloy Alfaro
PROMEDIM	Santa María y Francisco Pizarro
JB DISTRIBUIDOR	Hernando Soto N59-117 y Angel Ludeña
PRO.VEL.DER Cía. Ltda.	Av. América N36-37 y Mañosca
MEDICAL CARE Cía. Ltda.	Voz Andes 376 y Av. América, Edif. Aguilar, of. 310 B

A continuación se establece el diseño de la encuesta que se aplicó de forma exploratoria en función del sondeo aplicado por parte del investigador, de forma que contribuyan las preguntas a resolver el problema que investigamos:

1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos en su empresa?
Si No
2. ¿En su organización se cumple el ciclo administrativo de Planear, Organizar, Dirigir, Evaluar y Controlar?
Si No
3. ¿Sabe si en su empresa se aplica un Plan Estratégico?
Si No
4. ¿Las actividades del día a día se realizan conforme a una planificación?
Si No
5. ¿Su organización dispone de una estructura organizacional?
Si No
6. ¿La gestión administrativa es eficiente?
Si No
7. ¿Considera que una propuesta de estructura organizacional plana mejoraría el accionar en su empresa?
Si No
8. ¿El desempeño de los empleados bajo la estructura actual es?:
Óptimo Normal Bajo Nulo
9. ¿Conoce si la alta gerencia aplica alguna herramienta de Gestión Administrativa?
Si No



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

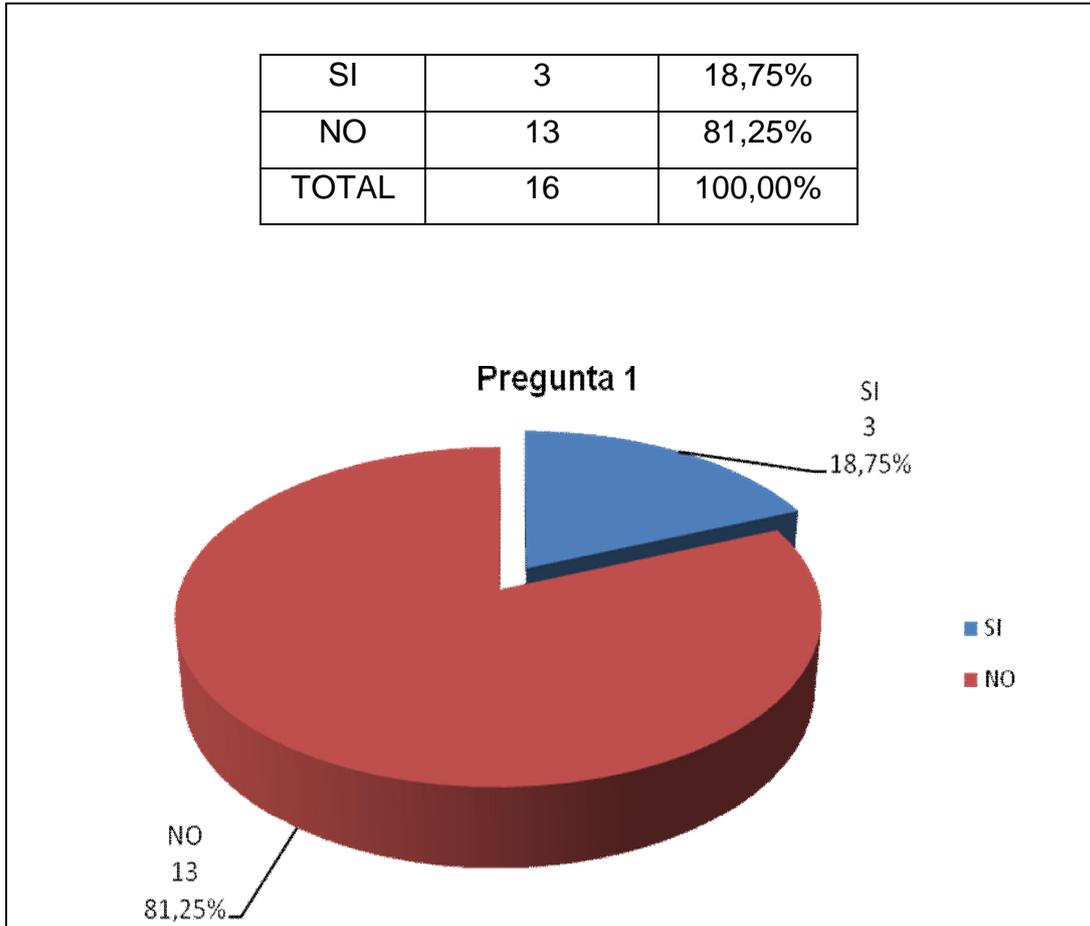
10. ¿Cree que la maximización de beneficios tanto para accionistas así como para los empleados alcanzaría si se aplica el ciclo administrativo?

Si No

Avanzando con nuestra investigación analizaremos la información recopilada como producto de las encuestas:

OS DE LAS ENCUESTAS

Pregunta 1: ¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos en su empresa?



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 2

Análisis:

El 18,75 % de los encuestados afirman conocer cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa donde laboran, mientras que el 81,25 % de los encuestados respondieron no conocer, lo que nos hace deducir que es mínimo



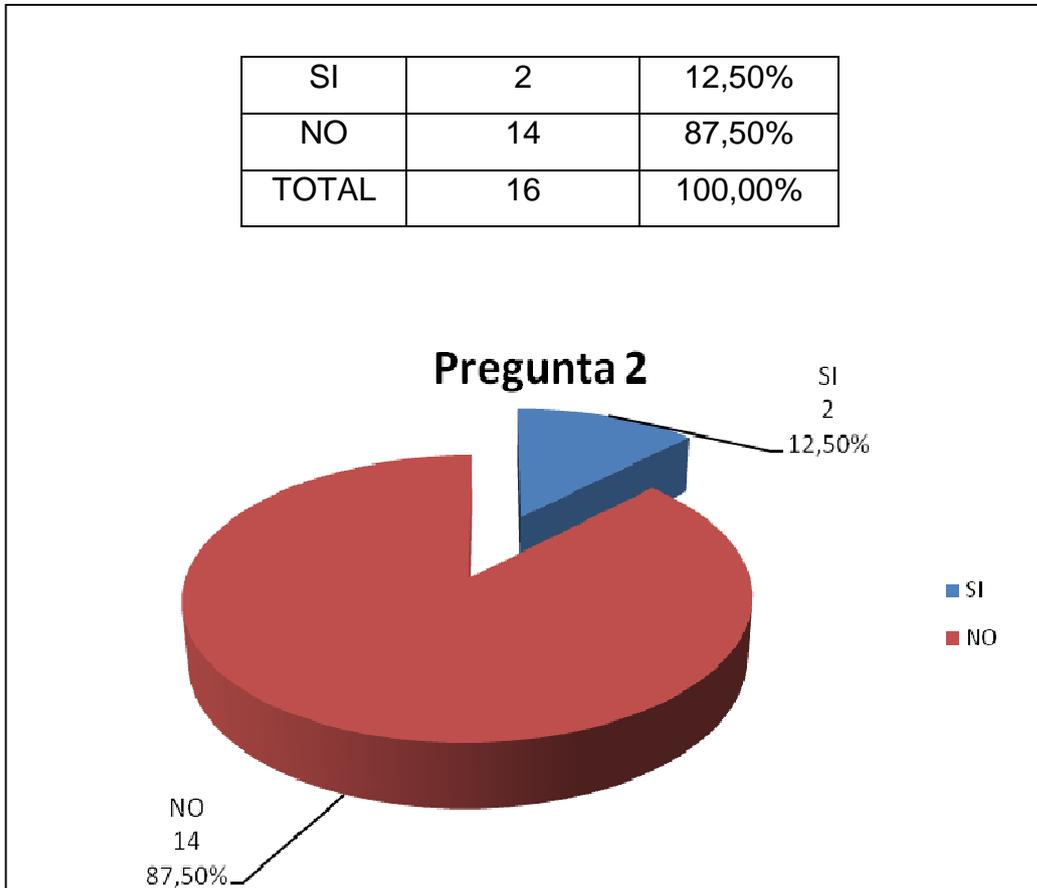
PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

unden o tienen expresado de forma visible y
ivos que persigue la institución.

Pregunta 2. ¿En su organización se cumple el ciclo administrativo de Planear, Organizar, Dirigir, Evaluar y Controlar?



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 3

Análisis:

El 12,50 % de los encuestados nos indican que si se cumple con el ciclo administrativo de Planear, Organizar, dirigir, evaluar y controlar en la empresa donde laboran, mientras que el 87,50 % de los encuestados respondieron que no se cumple el ciclo administrativo, lo que nos permite deducir que el desenvolvimiento administrativo en las empresas es improvisado en la mayoría de las ocasiones, y que en ocasiones se cumple parte del ciclo administrativo,



PDF
Complete

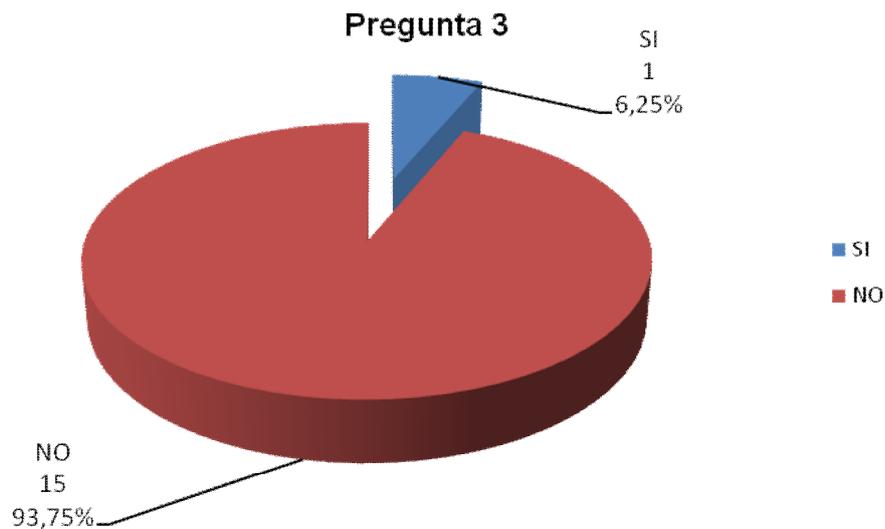
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

no se evalúa, no permitiendo a la empresa un
e.

¿En su empresa se aplica un Plan Estratégico?

SI	1	6,25%
NO	15	93,75%
TOTAL	16	100,00%



Fuente:

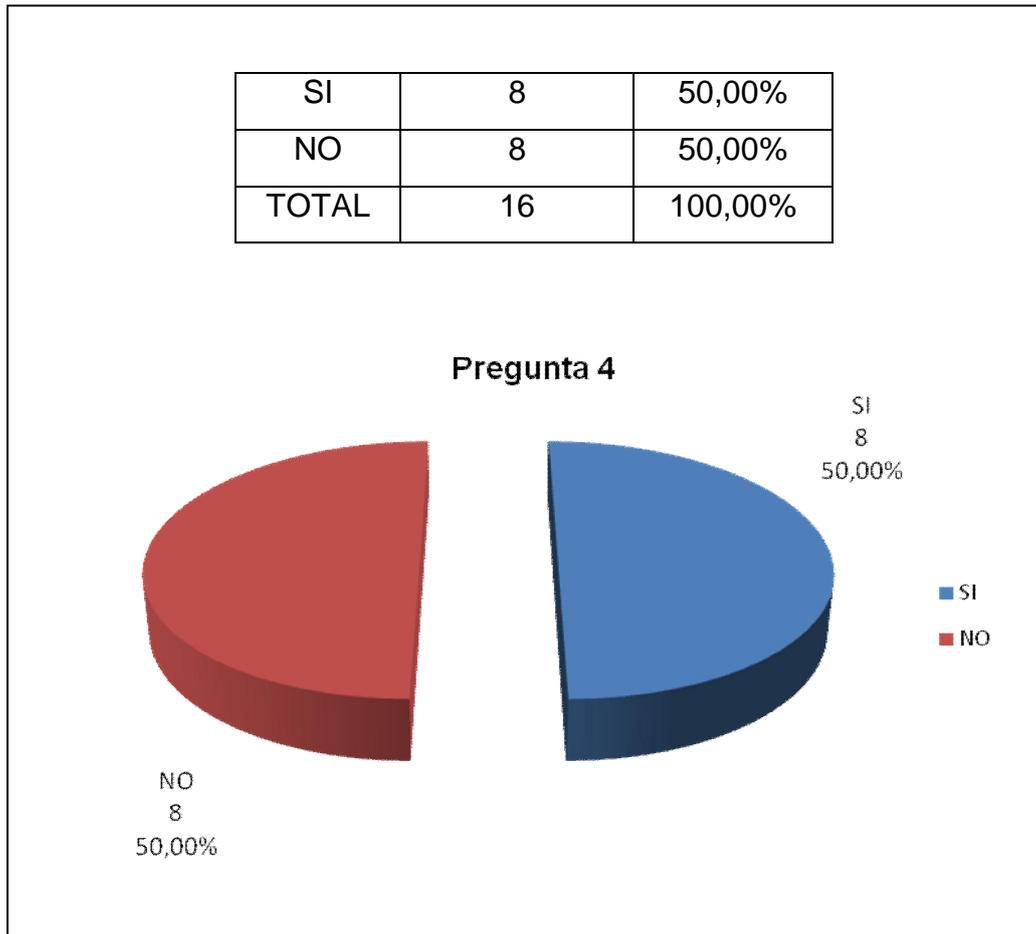
Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 4

Análisis:

El 6,25 % de los encuestados afirman que en su empresa se aplica un Plan Estratégico, mientras que el 93,75 % de los encuestados respondieron no saber si en su empresa se aplica un Plan Estratégico, a lo que se puede concluir que casi todas las empresas que tienen éste giro de negocio no disponen de un plan estratégico, o si lo disponen lo ponen en práctica, por lo que el rumbo de la empresa está dado por las disposiciones de los socios o del Gerente General.

s del día a día se realizan conforme a una



Fuente:

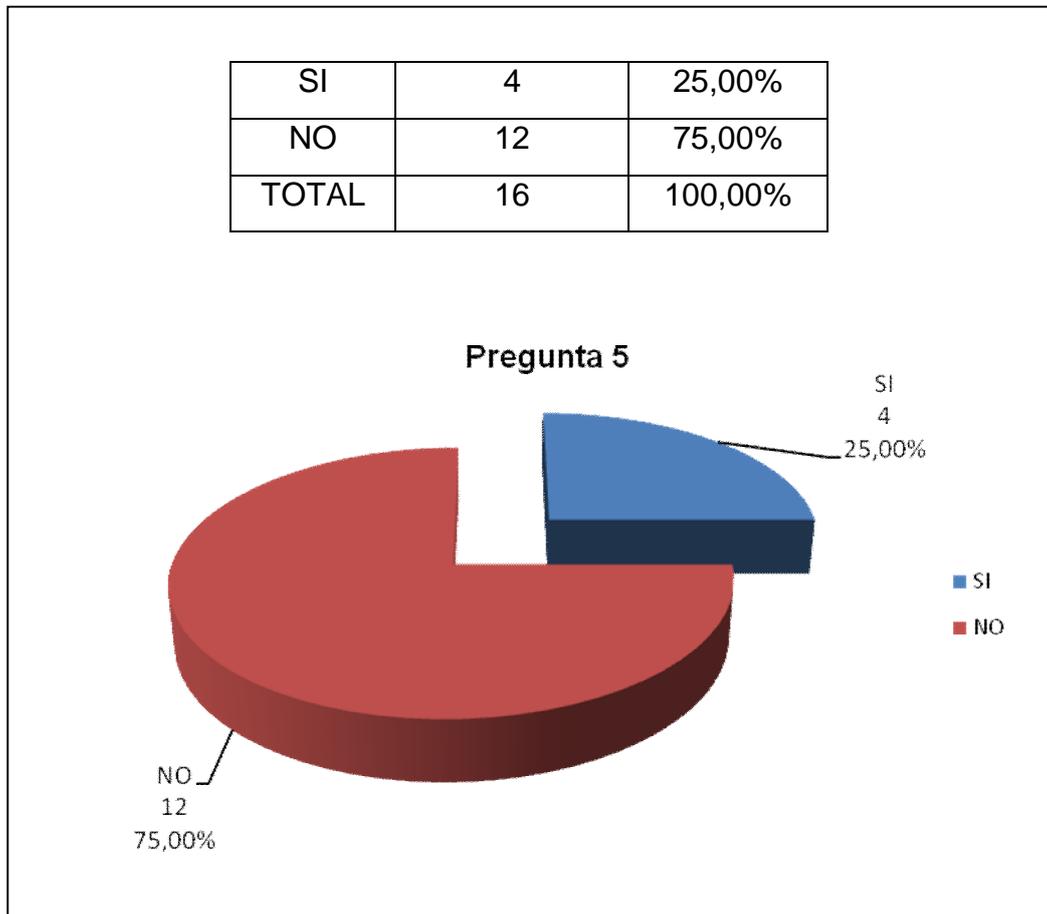
Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 5

Análisis:

El 50,00 % de los encuestados afirman que las actividad del día a día se realizan conforme a una planificación, mientras que el otro 50,00 % de los encuestados respondieron que las actividades del día a día no se realizan conforme a una planificación, por lo que se concluye que si bien existe organización y planificación a cargo del Gerente de Unidad en las actividades diarias, esto no implica que el ciclo administrativo se aplique en su totalidad, así mismo la falta de metas a media y largo plazo no permiten evaluar el resultado de las actividades en su conjunto si no por logros de corto plazo.

Pregunta 5. ¿Su organización dispone de una estructura organizacional?



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

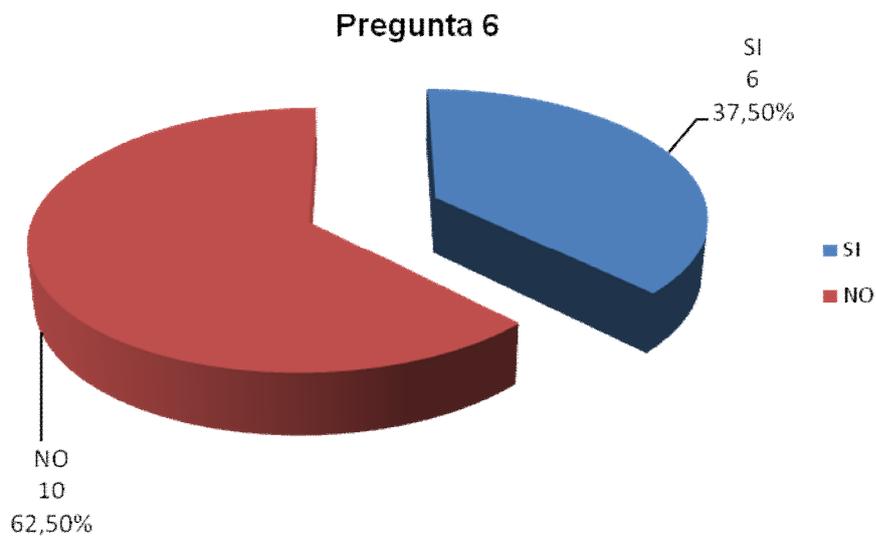
Cuadro 6

Análisis:

El 25,00 % de los encuestados afirman que su organización dispone de una estructura organizacional, mientras que el 75% indicó que su organización no dispone de una estructura organizacional, de lo que se obtuvo como conclusión que la mayoría de las empresas dedicadas a la importación de suministros médicos no disponen de una estructura organizacional formal, o si bien la tienen, la misma no es socializada con el personal que labora en la empresa.

Administrativa es eficiente?

SI	6	37,50%
NO	10	62,50%
TOTAL	16	100,00%



Fuente:

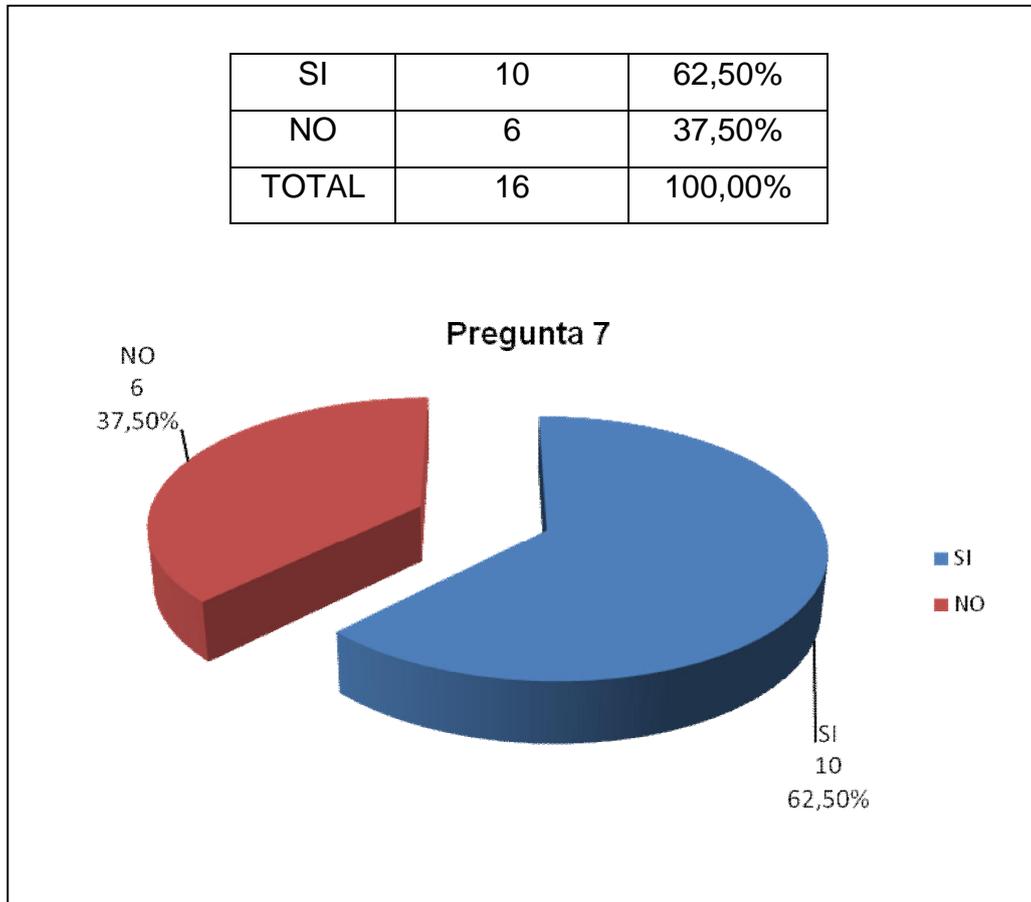
Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 7

Análisis:

El 37,50 % de los encuestados afirman que la gestión administrativa es eficiente, mientras que el 62,50% informó que no lo es, por lo que se concluye que la gestión administrativa no es eficiente, se presume que las personas que indicaron que si lo era, se debe a que al estar inmerso en el proceso administrativo y directivo de la institución, ellos asumen que su gestión es eficiente sin necesariamente serlo.

Pregunta 7. ¿Considera que una propuesta de estructura organizacional plana mejoraría el accionar en su empresa?



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

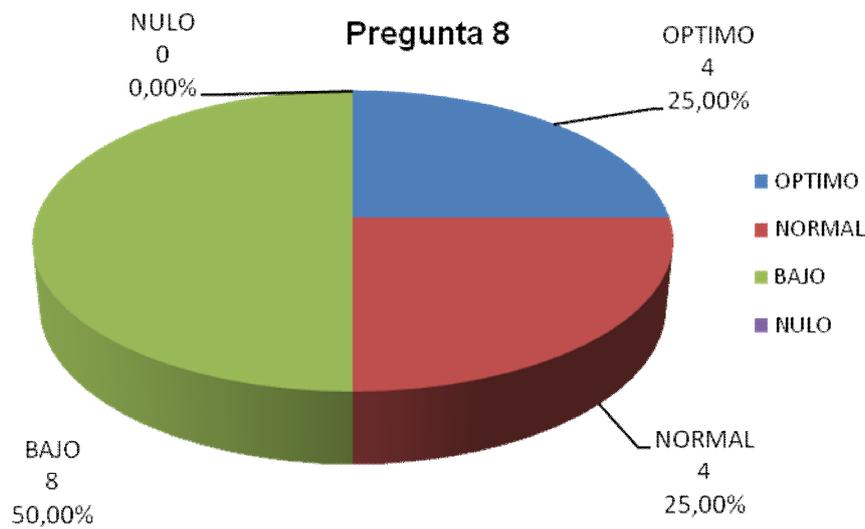
Cuadro 8

Análisis:

El 62,50 % de los encuestados afirman que consideran que una propuesta de estructura organizacional plana mejoraría el accionar en su empresa, mientras que el 37,50% no considera que sea una propuesta que mejoraría el accionar en su empresa, por lo que se concluye que el formalizar el desenvolvimiento de la empresa a través de un estructura organizacional flexible y moderna que conlleve a la consecución de los objetivos que se plantee la alta dirección.

¿El desempeño de los empleados bajo la estructura actual es?

OPTIMO	4	25,00 %
NORMAL	4	25,00 %
BAJO	8	50,00%
NULO	0	0 %
TOTAL	16	100,00%



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 9

Análisis:

El 25,00 % de los encuestados afirman que el desempeño de los empleados bajo la estructura actual es óptima, en cambio el 25,00 % consideran que el desempeño actual es normal, el 50,00 % de los encuestados consideran que el desempeño de los empleados bajo la estructura es bajo y el 0% de los encuestados consideran que el desempleo es nulo de los empleados bajo la estructura actual, lo que nos permite concluir que el desempeño es bajo dado que no tienen una organización, ni un rumbo cierto de una planificación y su



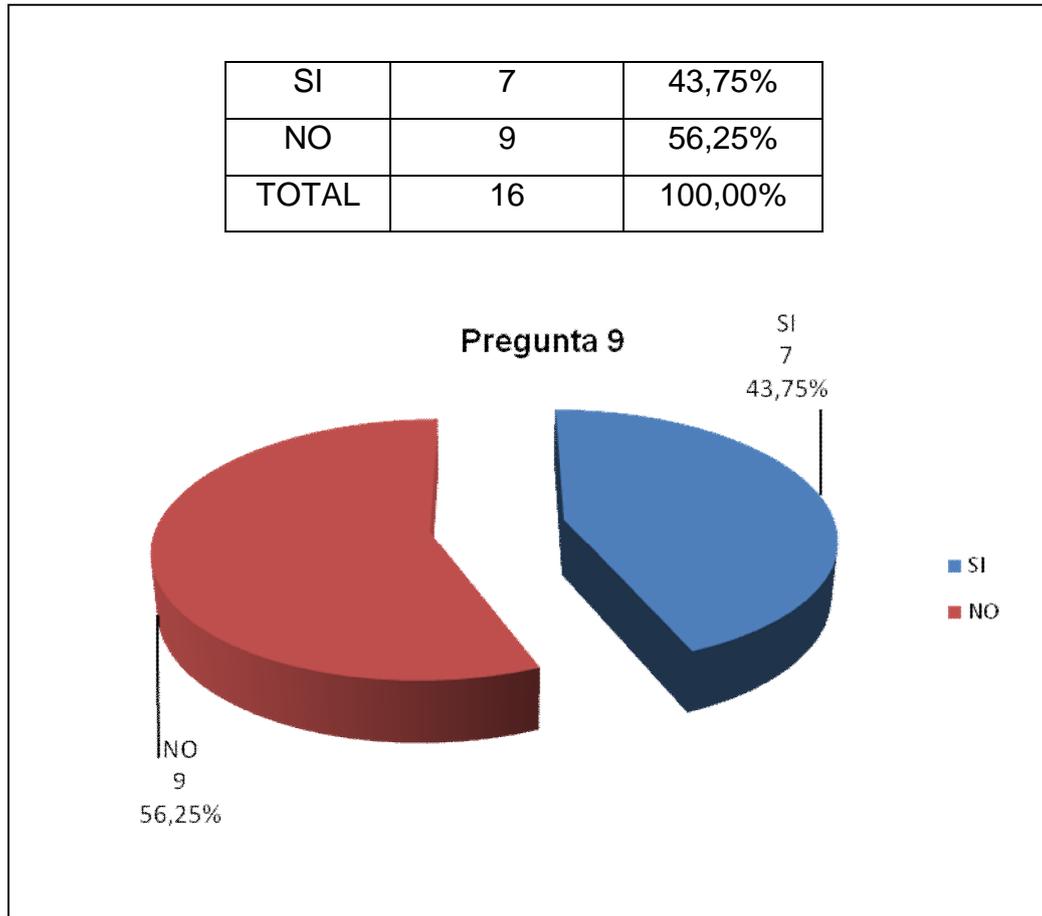
PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

r logros concretos de corto plazo que muchas
objetivos.

alta gerencia aplica alguna herramienta de



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

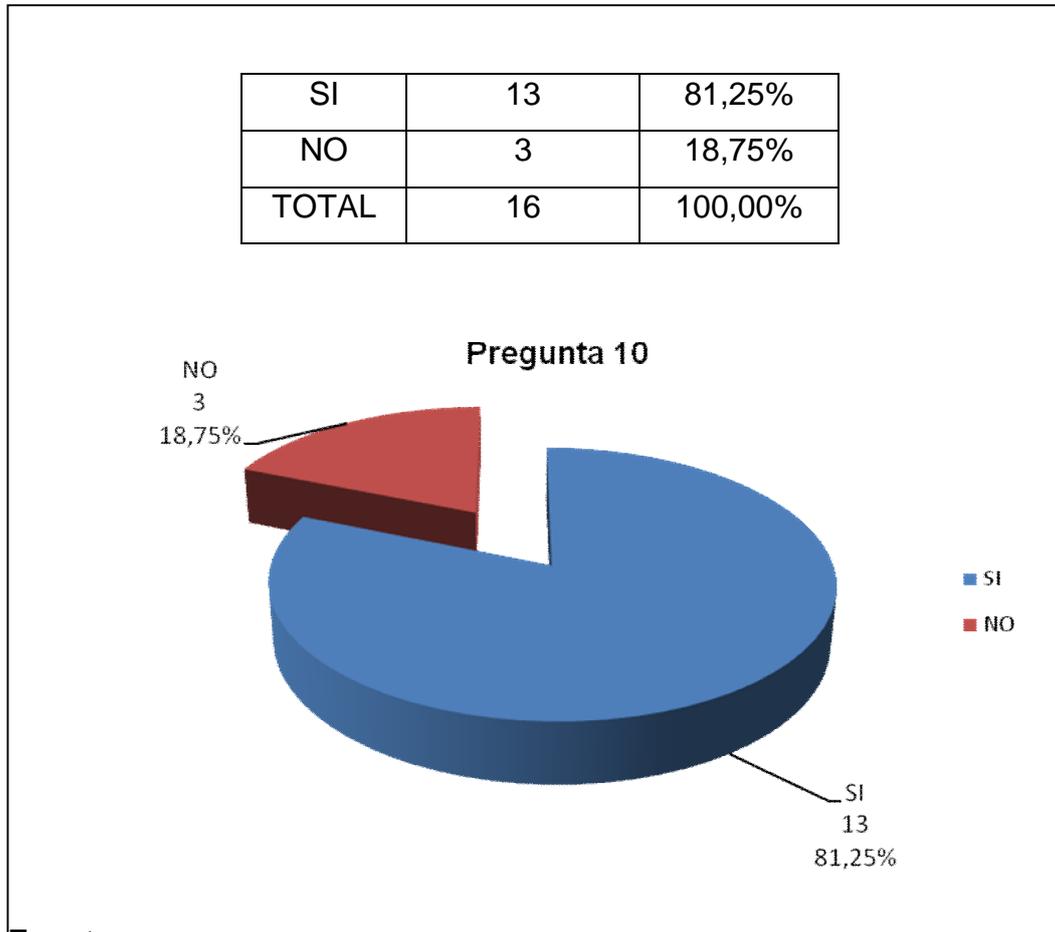
Cuadro 10

Análisis:

El 43,75 % de los encuestados afirman conocer que la alta gerencia aplica alguna herramienta de Gestión Administrativa, mientras que el 56,25 % de los encuestados indican no conocer la aplicación de alguna herramienta de Gestión Administrativa, por lo que se concluye que la mayor parte de las empresas no aplican herramienta alguna de Gestión Administrativa, si bien existe un porcentaje alto que indica saber que si se aplica, la misma no está formalmente descrita, el personal interno en la organización sabe por comentarios que se emanan en el interior de la empresa.

maximización de los beneficios tanto para los accionistas como para los empleados se alcanzaría si se aplica el ciclo administrativo?

administrativo?



Fuente:

Elaborado por: Freddy Peralta

Cuadro 11

Análisis:

El 81,25 % de los encuestados creen que la maximización de los beneficios tanto para los accionistas como para los empleados se alcanzaría si se aplica el ciclo administrativo, mientras que el 18,75% no lo creen, por lo que se concluye que la propuesta de aplicación del ciclo administrativo coadyuvaría a la empresa a crecer en el tiempo, creando nuevas oportunidades para los mismos empleados, generando mayores utilidades y creando un clima

los empleados disponen de un proceso cillo.

3.8. Verificación De Hipótesis.

El proceso de verificación de la hipótesis planteada, se basará en la entrevista, encuestas aplicadas e información recopilada de manera formal e informal durante el proceso investigativo, mismo que se recopiló a través de los instrumentos aplicados, debemos considerar que la hipótesis que deseamos verificar es la hipótesis nula, la misma que dice: Menos del 70% de las empresas no cuentan con una estructura organizacional que permita una gestión administrativa eficiente, considerándose una muestra de 16 empresas y con un error que se consideró del 5%, mismo que está dentro del margen de tolerancia impuesto por el investigador, por lo que aplicando la curva de distribución normal con una desviación estándar del 10% tenemos:

El tipo de prueba para este modelo estadístico es una prueba de extremo izquierdo debido a la desigualdad en nuestra hipótesis alternativa.

$$H_i: x > 70\%$$

$$H_o: x < 70\%$$

Para pruebas de hipótesis de medias, con poblaciones bajo distribución normal, de tamaño pequeño y con la desviación estándar de la población desconocida, el estadístico de prueba es:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x}$$

$$N = 16$$

$$\bar{x} = 16/20 = 80,00\%$$

$$\sigma_x = \frac{s}{\sqrt{N}} = \frac{20}{\sqrt{16}} = 5$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma_x} = \frac{80,00 - 90}{5} = -2$$

Por lo tanto se acepta la hipótesis Nula.

Podemos concluir que el resultado de la encuesta, entrevista y relevamiento de la información aplicadas en la investigación, más del 70% de las empresas no cuentan con una estructura organizacional que permita una gestión administrativa eficiente, por lo que se acepta la hipótesis planteada.

Conclusiones Y Recomendaciones.

Una vez que hemos analizado la información, procederemos a realizar las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los objetivos planteados, la hipótesis planteada y el problema planteado.

4.1. Conclusiones.

4.1.1. Conclusión General.

La Gestión Administrativa en las empresas de importación y distribución de suministros médicos es deficiente, lo que no permite un clima organizacional óptimo para el desarrollo de la empresa ni la maximización de los beneficios tanto para los empleados como para los socios.

4.1.2. Conclusiones Específicas.

- La estructura jerárquica es la estructura organizacional que utilizan las empresas de importación de suministros médicos, siendo una estructura tradicional, concentrando la responsabilidad y toma de decisiones en la máxima autoridad o en los mandos altos.

- No se cumple o se cumple parcialmente el ciclo administrativo de planeación, dirección, organización, evaluación y control en las empresas de importación y distribución de suministros médicos, dado que el día a día se impone sobre la planificación e innovación.

ativos permite a las empresas de importación y distribución de suministros médicos conjugar la planificación estratégica con los objetivos a mediano y largo plazo que desean conseguir las mismas, cumpliendo el ciclo administrativo.

4.2 Recomendaciones.

- Proponer la estructura organizacional ideal que pueden utilizar las empresas de importación y distribución de suministros médicos, acogiendo la información obtenida durante el proceso investigativo, acogiendo la realidad de la pequeña empresa en nuestro país.
- Las empresas de importación y distribución de suministros médicos deben procurar cumplir el ciclo administrativo de planeación, dirección, organización, evaluación y control, lo que les permitirá cumplir con objetivos, aprovechar y optimizar sus recursos y fundamentalmente organizar administrativa a la empresa.
- Proponer la administración por objetivos como medio para cumplir con el ciclo administrativo en las empresas de importación y distribución de suministros médicos.

Siguiendo con nuestra investigación ahora requerimos realizar la propuesta del modelo organizacional que las empresas de importación y distribución de suministros médicos podrían aplicar para cumplir eficiente y eficazmente su misión y visión.

5.1. Modelo De Negocio.

Un modelo de negocios es una descripción de como todas las actividades del negocio funcionan juntas, para crear ventajas competitivas en el mercado y valor para la compañía. Debemos entender que hoy en día las organizaciones y empresas no compiten entre productos si no entre modelos de negocios, por ello la importancia que las empresas que se dedican a la importación y distribución de insumos médicos tengan claro éste concepto.

El objetivo de una estrategia de negocios es: ~~ganar~~ ganar una ventaja sostenible en atraer, desarrollar y mantener clientes.+ Se recomienda considerar las siguientes características al esbozar el modelo de negocio en las empresas que del sector importador y distribuidor de insumos médicos:

- Frustraciones claves, es un método a través del cual usted puede identificar el estado de frustración subyacente en su empresa y crear soluciones de sistemas para eliminar las condiciones indeseables.
- Enfoque al modelo actual, si es una empresa que se encuentra constituida, seguramente están aplicando un modelo de negocio, un concepto, debemos analizarlo y comprenderlo para poder proponer cambios y/o actualizaciones.
- Enfoque al sistema, nada es aislado, las organizaciones muchas veces trabajan como islas, debemos entender que al igual que el cuerpo humano, las empresas son sistemas que no pueden trabajar optimizando sus recursos si cada uno apunta a objetivos diferentes, actualmente se evidencia la necesidad de incluir en los sistemas a los clientes, proveedores.
- Enfoque al exterior, como acabamos de mencionar al ser un sistema lo que ocurre fuera de nuestra organización también nos afecta positiva o negativamente, por lo que debemos tener presente cualquier cambio

además las decisiones económicas y políticas
io.

5.2 Misión.

La misión es la razón de ser de la empresa, si la empresa está constituida formalmente, por ejemplo, empresa compañía limitada, sociedad anónima, entre otras, la misión se puede crear a partir de la información escrita en el acta de constitución de la empresa; como guía también podemos contestar la pregunta para qué existimos?, tomar en cuenta la función básica de nuestra empresa, se aconseja considerar mercado al que se dirige la organización, productos y/o servicios que ofrece la organización y las características deferenciales que posee la misma.

Según Peter Senge, el propósito es amplio, fundamental y duradero, durante muchos años, sin importar quienes administran la organización durante un lapso de tiempo.

A continuación daremos un ejemplo de misión de una empresa Aseguradora,
%Brindar tranquilidad a nuestros clientes individuales y empresariales en Centro América garantizándole inmediatamente recursos para reponerse de una pérdida económica de un hecho imprevisto+.

Definición De La Misión

Cuadro N°.13

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál es el negocio de la empresa?	Importar y distribuir suministros médicos.
¿Para qué existe la empresa?	Para generar una fuente de trabajo que brinde un ingreso económico.

	la preocupación de satisfacer a los clientes.
competidores?	
¿Quiénes son sus clientes?	Hospitales, Clínicas y Médicos que utilizan los suministros.
¿Cuáles son sus productos o servicios?	Actualmente la empresa importa y distribuye suministros médicos especializados para cirugías.
¿Cuál es su mercado?	Todo el país (Ecuador), en especial las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
¿Cuál es su posición competitiva?	Este punto debe ser contestado por cada una de las empresas, como resultado del estudio técnico.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Obtener beneficios económicos que justifiquen la inversión.
¿Cuáles son sus valores organizacionales?	Ética, honestidad, constancia, desarrollo, fe, amor y respeto para con la empresa, clientes, familia y sociedad.

de la empresa:

%Importar y distribuir suministros médicos especializados para cirugías en Hospitales y Clínicas, impulsando el desarrollo ético de nuevos servicios que satisfagan a los clientes y que aseguren el permanente progreso de la empresa, empleados y del país +

Dejamos propuesta una segunda misión como alternativa:

%Mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, por medio de la provisión oportuna de suministros médicos de calidad+

El enunciado anterior puede ser acoplado a la realidad de cada organización que se dedica al mismo giro de negocio, se recomienda ejecutar un proceso de consenso entre los socios u accionistas para que la misión sea legitimada.

Los componentes de la misión son:

- Determinación qué es realmente lo que el cliente está dispuesto a adquirir y la empresa le va ofrecer.
- Definición de la razón fundamental del negocio+
- Tiene que ser corta, específica y motivadora.

5.3 Visión.

Es una pintura del futuro que queremos crear, descrita en el presente, como si esto pasara hoy. Significa ¿Cuál es la empresa que queremos construir?, ¿Hacia dónde queremos ir? ¿En qué nos queremos convertir? La palabra Visión proviene del latín "videre" "ver".

Según Joel Barker, visión sin acción es sólo un sueño, acción sin visión es sólo pasar el tiempo, visión con acción cambia el tiempo.

Los elementos claves para crear la visión son:

- Qué? . Meta madre (tiene que ser verificable).
- Cuándo? . Compromiso y logro.
- Cómo? . Fuerzas conductoras.

Definición De La Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuáles son los productos y/o servicios futuros?	Importar y distribuir suministros médicos especializados para cirugías.
¿Si todo marchará como se planeó, cuál sería la situación de la empresa después de 5 años?	El de una empresa insertada en el marco legal del país, automatizada y manejada estratégicamente con técnicas de marketing, administrativas, gerenciales y comerciales de alto rendimiento.
¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?	Automatizar todos los procesos que faciliten la importación, el control de los inventarios, empleados, clientes y proveedores.
¿Qué recursos humanos necesitaría?	Un personal capacitado, calificado y responsable del trabajo que realice.

Ahora propondremos la Visión de la empresa:

En el año 2014 SUMEQUIP Cia. Ltda.. se constituirá en una empresa innovadora de ventajas competitivas y hábiles para competir exitosamente en el mercado, soportada en información científica y orientada a la importación y distribución de suministros médicos especializados para cirugías.

Una segunda opción como declaración de la visión será:

Al 2014 (Cuándo) SUMEQUIP Cia. Ltda. será la Empresa líder en el Ecuador en la importación y distribución de insumos médicos especializados para cirugías con excelente calidad y en el menor tiempo (Qué), integrando completamente la cadena de suministro, a efecto de que nuestros clientes nos perciban como una empresa moderna y segura, satisfaciendo de esa manera sus necesidades y las de la Organización (Cómo).

recomienda que la visión sea producto de una misión efectiva debe ser concisa, enfocada en el valor, verificable, específica, compartida, inspiracional.

5.4 Valores Corporativos.

Según Rokeach, valores corporativos son: una creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o contrario de conducta o condición final de existencia.

Se recomienda que las empresas enuncien los valores corporativos que realmente pueden cumplir, ya que mal haríamos en decir que nuestra empresa es íntegra en los negocios cuando para obtener un negocio damos coimas, por lo tanto nos contradecemos.

En las organizaciones los valores corporativos pueden ser enunciados y/o detallados con el significado de ese valor para la empresa. A continuación describimos los valores corporativos que una empresa dedicada a la importación y distribución de insumos médicos:

- Integridad.
- Honestidad.
- Liderazgo.
- Objetividad.
- Sinceridad.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.
- Honradez.

Organizacional.

De la investigación realizada sabemos que la estructura organizacional de las empresas que se dedican a la importación y distribución de insumos médicos es una estructura vertical, lo que no le permite cumplir con su visión efectiva ni con los objetivos estratégicos que se plantean.

Previo a la propuesta de estructura organizacional, debemos tener en cuenta que la organización existe por el cliente, razón por la cual presentamos el modelo de la organización orientada al cliente:

Grafico N°. 11

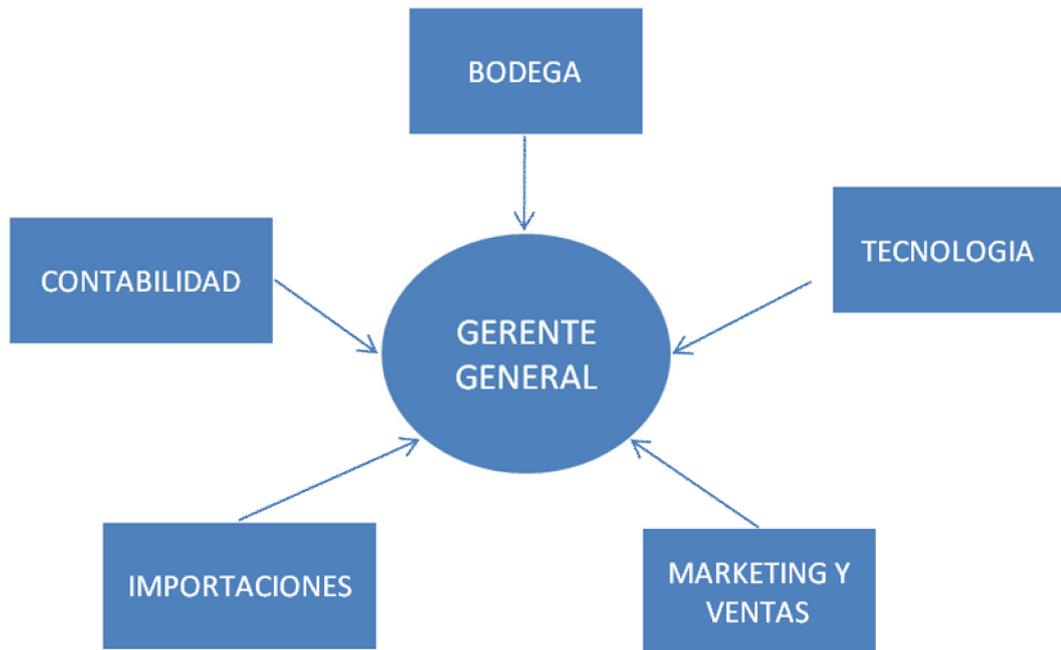


Como observamos el cliente es el centro de nuestra organización, le agrega valor el mercadeo, la comercialización y el transporte, ya que el cliente requiere productos novedosos, innovadores, que satisfagan los requerimientos, los productos se requieren lleguen a tiempo y a un costo competitivo, por ello el canal de distribución es Fabricante, Importador, Cliente, los precios de venta se establecen en función de los costos de compra e importación de los productos y se adiciona un margen de utilidad. Debemos considerar que en todo modelo la gestión está sustentada en el talento humano, la tecnología y los diferentes

sa, ya que son fundamentales para un buen

A continuación proponemos una estructura moderna, circular y enfocada al cliente, acorde a la realidad de las organizaciones que se analizó, y que es:

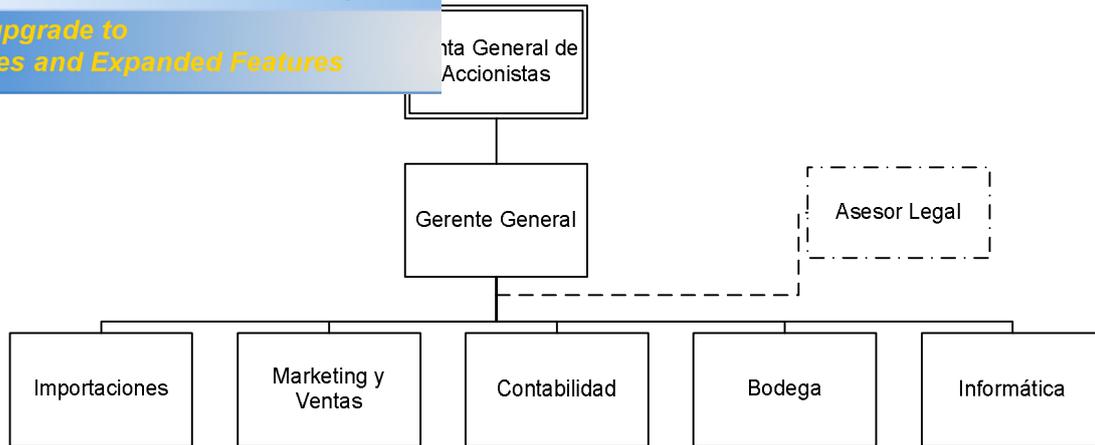
Gráfico Noñ XX: Estructura Circular de las empresas de Importaciones



Elaborado Por: Freddy Peralta

Si bien la estructura circular propuesta se centraliza en el Gerente General, quien enlaza a las unidades de tecnología, bodega, contabilidad, importaciones, marketing y ventas, es recomendable ya que las empresas de importaciones de insumos médicos son de tamaño pequeño, lo que implica que al aplicar el modelo sugerido el Gerente estará informado y podrá tomar las decisiones de forma oportuna y fundamentadas.

Como aporte a la propuesta definiremos el diagrama estructural funcional de las empresas dedicadas a la importación de insumos médicos, que es:



Elaborado Por:

Las empresas que importan y distribuyen suministros médicos pueden ocupar la cadena de valor que se describe a continuación:

Grafico Nº. 12 Cadena De Valor

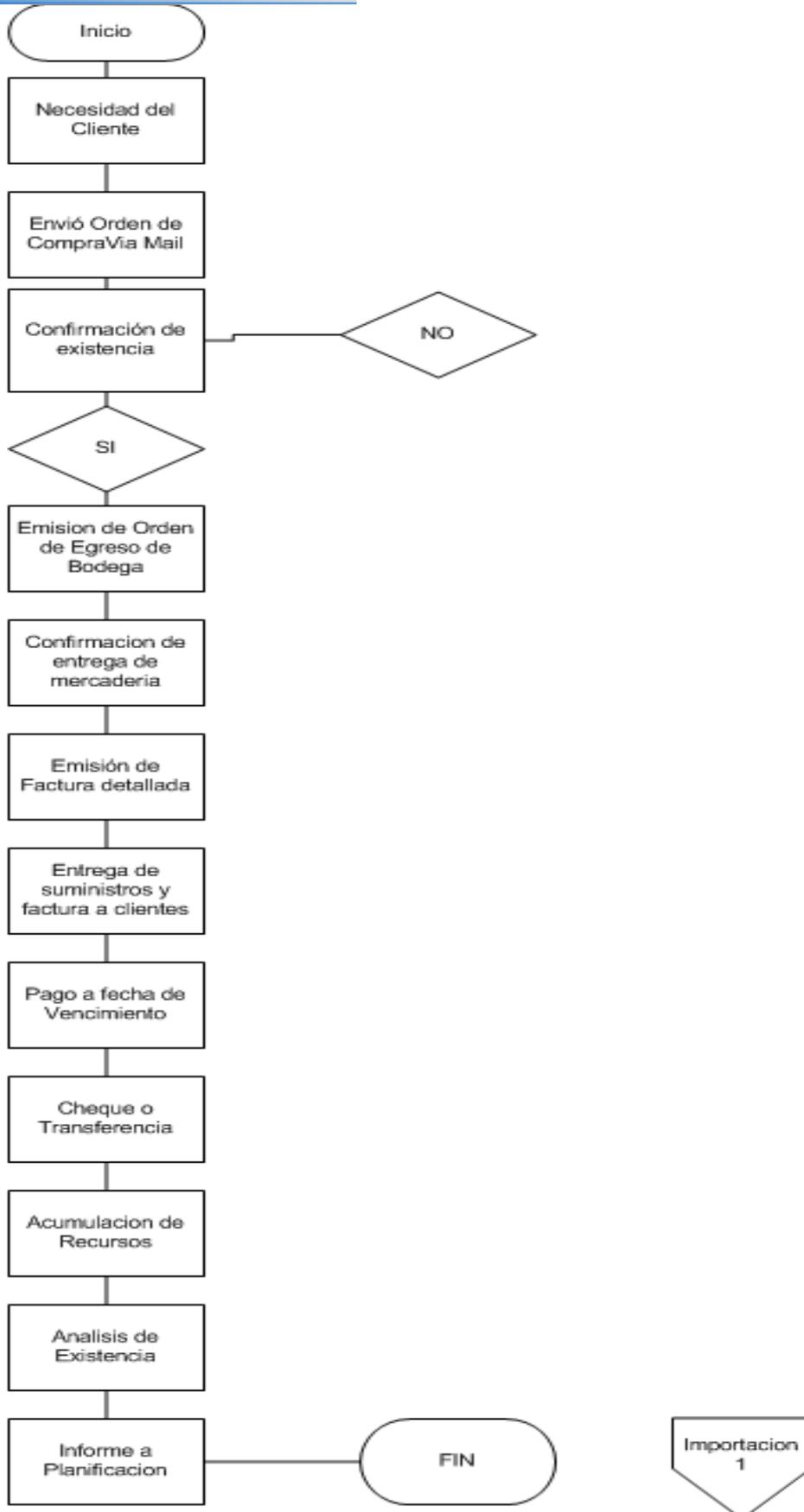


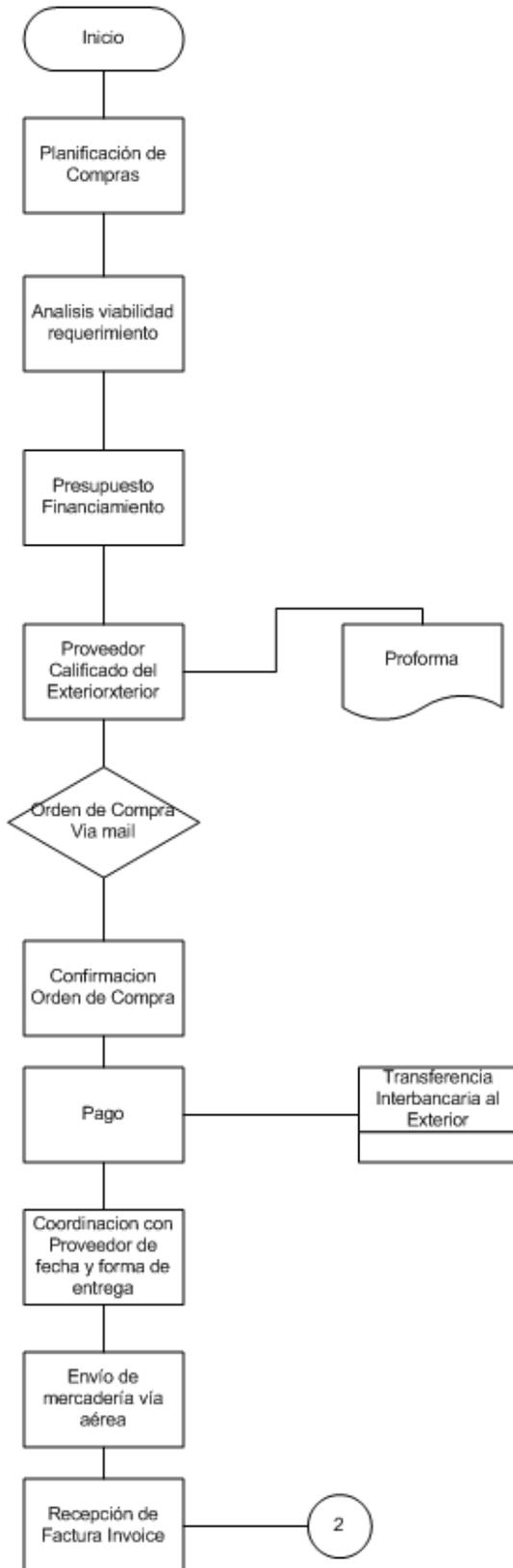
Elaborado Por: Freddy Peralta

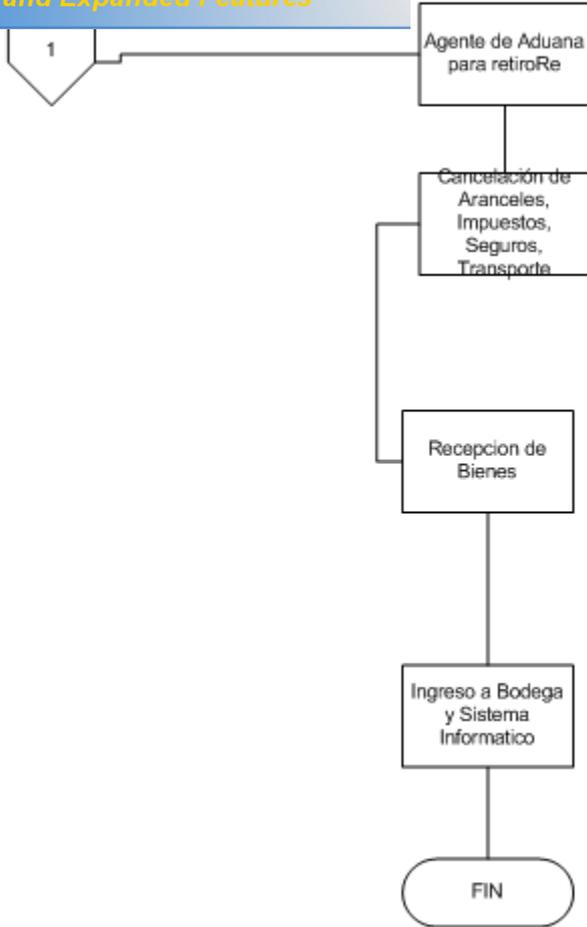
En la parte superior de la cadena de valor encontramos el valor agregado estratégico, compuesto por la Planeación, y servicios institucionales, base fundamental para disponer de un horizonte a mediano y largo plazo de la empresa, su sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado lo que permite a los clientes tener una seguridad y confiar en la empresa.

La parte de nuestra cadena que es percibida de forma directa por los clientes es el Inventario de Materia Prima, ya que nos permite cumplir con los pedidos a tiempo, cabe anotar que no se puede aplicar como política de

que son productos que se requiere disponer en forma inmediata por los clientes, y por ende se concatena con las Adquisiciones o compra de insumos médicos que se realiza en el exterior, siendo parte de la política planteada la calidad de los productos, entonces se requiere calidad en nuestras compras, volviéndose los fabricantes en aliados críticos del negocio; la sección dedicada al despacho y bodega es esencial para que los productos lleguen al lugar de destino, a tiempo y cumplan con las especificaciones y cantidades solicitadas por los clientes, lo que nos lleva a un plan de marketing y plan de ventas que percibe el cliente a través de las promociones, precios especiales y descuentos entre otros; finalmente la facturación, cobranzas y control de envíos colaboran en el servicio que se brinda al cliente y para la operación interna del negocio, es percibido por los clientes y es parte de la satisfacción que manifiestan.







5.6.1 Listado De Factores Internos Y Externos.

Cuadro N° 14.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas no disponen de un plan estratégico. 2. No existe una estructura organizacional moderna adecuada. 3. Canales de comunicación deficientes. 4. Autoridad centralizada en la máxima autoridad. 5. Falta delegación de responsabilidades y funciones. 6. Personal capacitado y suficiente para cumplir con objetivos. 7. Distribución de los productos a nivel nacional en momento oportuno según solicita el cliente. 8. Proceso administrativo deficiente que no permite un trabajo eficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Régimen especial para importación de suministros médicos. 2. Venta de insumos médicos a empresas públicas bajo procedimiento especial beneficioso para el oferente (importador). 3. Factibilidad de firma de acuerdos para representación de marcas y productos, exclusivos para el Ecuador. 4. Costos bajos para constitución de la empresa. 5. Incremento de la demanda de suministros médicos. 6. Poca o nada percepción de la cadena de valor de las empresas por parte de los clientes.

5.6.2.1 Fortalezas Y Oportunidades.

Cuadro N°. 15

FACTORES INTERNOS. FORTALEZAS.	FACTORES EXTERNOS. OPORTUNIDADES.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal joven, capacitado y suficiente para cumplir con objetivos de la empresa. 2. Distribución de los productos a nivel nacional en momento oportuno según solicita el cliente. 3. Oficinas y espacio físico amplio para desarrollar las actividades del giro del negocio. 4. Poseen medios tecnológicos y programas para desarrollar sus actividades diarias. 5. Productos especializados por lo que no existe mucha competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Régimen especial para importación de suministros médicos. 2. Venta de insumos médicos a empresas públicas bajo procedimiento especial beneficioso para el oferente (importador). 3. Factibilidad de firma de alianzas estratégicas para representación de marcas y productos, exclusivos para el Ecuador. 4. Costos bajos para constitución de la empresa. 5. Incremento de la demanda de insumos médicos.

Cuadro N°. 16

FACTORES INTERNOS. DEBILIDADES.	FACTORES EXTERNOS. AMENAZAS.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca o nada percepción de la cadena de valor de las empresas por parte de los clientes. 2. Las empresas no disponen de un plan estratégico. 3. No existe una estructura organizacional moderna adecuada. 4. Canales de comunicación deficientes. 5. Autoridad centralizada en la máxima autoridad. 6. Falta delegación de responsabilidades y funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en las políticas de importaciones insumos médicos (Incremento de aranceles o cupos de importación). 2. Compras Públicas directas a las fábricas productoras de insumos médicos. 3. Incremento de los precios de los insumos médicos que se importan como efecto de la crisis económica mundial. 4. Incremento de empresas que se dediquen al mismo giro de negocio.

Y Evaluación FODA.

Matriz Ofensiva

RELACIÓN		OPORTUNIDADES	FORTALEZAS					
			1. Régimen especial para importación de suministros médicos.	empresas públicas bajo procedimiento especial beneficioso para el oferente (importador)	3. Factibilidad de firma de alianzas estratégicas para representación de marcas y productos, exclusivos para el Ecuador.	4. Costos bajos para constitución de la empresa.	5. Incremento de la demanda de insumos médicos	TOTAL
Fuerte	9							
Media	5							
Débil	1							
Nula	0							
1. Personal joven, capacitado y suficiente para cumplir con objetivos de la empresa.			1	5	5	1	0	12
2. Distribución de los productos a nivel nacional en momento oportuno según solicita el cliente.			0	9	9	0	9	27

<p>...io para desarrollar las actividades del giro del negocio.</p>	0	9	9	0	9	27
<p>4. Poseen medios tecnológicos y programas para desarrollar sus actividades diarias.</p>	0	5	1	1	5	12
<p>5. Productos especializados por lo que no existe mucho competencia.</p>	9	5	9	0	5	28

Cuadro N°. 17

MATRIZ OFENSIVA

RELACIÓN		DEBILIDADES	AMENAZAS						
Fuerte	9		cadena de valor de las empresas por parte de los clientes.	0	9	9	0	9	1
Media	5								
Débil	1		2. Las empresas no disponen de un plan estratégico.						
Nula	0		3. No existe una estructura organizacional moderna adecuada						
		4. Canales de comunicación deficientes.							
		5. Autoridad centralizada en la máxima autoridad.							
		6. Falta delegación de responsabilidades y funciones.							
1. Cambio en las políticas de importaciones insumos médicos (Incremento de aranceles o cupos de importación).									

	las fábricas productoras de insumos médicos.
3.	Incremento de los precios de los insumos médicos que se importan como efecto de la crisis económica mundial.
4.	Incremento de empresas que se dediquen al mismo giro de negocio.
	TOTAL

9	1	5	5	1	1
5	5	5	5	1	1
1	5	1	5	5	1
15	20	20	15	16	4

Cuadro. N°. 18

de Objetivos.

Los objetivos que vamos a establecer responden a un análisis del entorno de las empresas dedicadas a la importación de insumos médicos en la ciudad de Quito.

Grafico N°. 13

#	OBJETIVO
1	Disponer de una estructura organizacional moderna, que se ajuste a la realidad de las empresas ecuatorianas dedicadas a la importación de insumos médicos especializados.
2	Maximizar el beneficio de los recursos físicos, tecnológicos, talento humano, económicos con que cuentan las empresas de importación de suministros médicos.
3	Crear una cadena de valor para el cliente que permita percibir el beneficio por parte del importador.
4	Disponer de un Plan estratégico que oriente a la organización hacia la consecución de objetivos y metas con sus respectivos indicadores de gestión.
5	Contar con canales de comunicación efectiva que permita a toda la organización disponer de la misma información.
6	Aprovechar el régimen de importaciones vigente para los insumos médicos, así como la normativa de compras públicas para dichos productos que incentiva la importación en nuestro país.

Una vez que disponemos de los objetivos que debería cumplir el sector importador, nos enfocaremos en el ciclo administrativo, la cadena de valor y la comunicación, quedando pendiente para otro trabajo investigativo o para el lector el desarrollo de la planificación estratégica en su totalidad.

El trabajo diario demanda de procesos, por ello la importancia de Gerenciar un proceso que garantiza un resultado a través de los objetivos en términos de calidad. El beneficio al aplicar un proceso administrativo, basado en el círculo de Deming (PHVA, Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en las empresas de importación y distribución de suministros médicos es:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas en las organizaciones.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no agrega valor, el que no genera beneficios para el cliente final, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar (aplicación de mejora continua)
- Permite a la alta dirección disponer de tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.

Una vez descrito los beneficios que van a disponer las empresas al emplear el proceso administrativo, describiremos la propuesta de cada componente en las mismas.

El compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa para cumplir con los lineamientos de la organización es fundamental éste proceso.

5.6.4 Dirección.

La dirección se sustenta en planear, por ello la necesidad de que las empresas cuenten con una planificación estratégica que marque el horizonte de la organización y la importancia de gerenciar los recursos tanto económicos, humanos como materiales.

dar a conocer a todos y cada uno de los
tanto la misión, visión, estrategia, políticas y
objetivos que busca la organización, orientar internamente al personal para que
rompan los paradigmas que impiden un mejor desempeño, pero buscando
siempre inculcar que el cliente es el centro de nuestra organización.

El proceso de supervisar en las empresas de importación y distribución de
suministros médicos debe basarse en puntos críticos de control que permitan
asegurar la consecución de los objetivos, por eso recomendamos crear puntos
de control en el proceso de compras e importaciones, en el manejo de bodega,
en el proceso de ventas y cobranzas. La supervisión se debe basar en un
liderazgo efectivo, que permita delegar funciones o que permita asignar líderes
de proyectos o procesos, ya que los gerentes de estas empresas son quienes
toman decisiones operativas, no delegan, por ello la recomendación de tener
líderes en las áreas de la organización.

El mantener una comunicación tanto horizontal como vertical permitirá que la
empresa alinee sus esfuerzos, que todos dispongan de la misma información,
por ello se recomienda que tengan un proceso de inducción cuando recluten
nuevo personal, y en la organización un plan de comunicación. El
empoderamiento del talento humano permite un mayor compromiso de las
personas.

Un trabajo importante que tiene la alta dirección es el establecer estándares
y con ello indicadores tanto financieros como de gestión que permitirán
controlar y evaluar el desempeño y la gestión administrativa, por lo que
recomendamos que los estándares sean creados para cada empresa en
función de la realidad de la misma.

Se recomienda realizar una lista de las características que podrían ser
importantes para el consumidor, bien se trata de los detalles más evidentes o
de las características percibidas por éste. Esta lista debe ser realizada por
todos los miembros, lo que implica insumos que la alta dirección considerará,

eará sinergia y los resultados finales serán de

5.6.5 Organizar.

Las empresas de importación y distribución de insumos médicos requieren de un orden en el trabajo que realizan, una secuencia en las actividades o procesos. El organizar también va de la mano con el aspecto físico, por ejemplo el disponer de una bodega con áreas por familia de productos, todos deben estar correctamente ordenados y etiquetados, seguramente deberán abrir un Kardex manual o a través de un software, esto dado que se observó la falta de control en el manejo de bodega en las empresas.

Las políticas y estrategias que se planteen en cada empresa marcará la organización, acotando que el estilo de gerencia contribuye a la organización de forma positiva o negativamente.

El disponer de procesos y procedimientos debe ser algo primordial que se recomienda levante cada empresa, ya que orientará a la organización sobre el trabajo que tienen que realizar y quien es el responsable.

El organizar también va de la mano con el recurso o talento humano, que requiere la organización y que debemos asignar para que los procesos y actividades se lleven a cabo con total confianza, puesto que se requiere de personal competente, con conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo que se le asigne.

En el proceso de organización también está la legalización de las empresas, de lo que recomendamos se constituyan como empresas de responsabilidad limitada, tanto por los requisitos legal que demanda así como por los beneficios que brinda a éste negocio, por ejemplo en las bases de concursos públicos para ofertar productos médicos solicitan que el proveedor sea una empresa legalmente constituida y no una persona natural, constituyéndose en una

de la empresa al momento de ofertar en el

Al disponer de un plan estratégico podemos manejar un plan de compras, aplicar el just in time ajustado a nuestra realidad, financieramente dispondremos del flujo de caja requerido, estados financieros proyectados, en fin información que organiza las labores de las personas.

5.6.6 Control.

Es supervisar las actividades, productos o resultados y permite controlar el desempeño de las propuestas dentro de la organización.

El control surge como un análisis de información en diferentes momentos, se recomienda que el control sea dado en función de cumplimiento de objetivos, por ello la importancia de los indicadores. Lo principal al disponer de puntos de control es el apoyo que da a la toma de decisiones, con la información generada la alta dirección puede tomar decisiones que son vitales para la organización y que puede significar el continuar en el tiempo.

Se recomienda aplicar la estadística como herramienta de apoyo, pues permite analizar información en el tiempo, en nuestro caso, el incremento de las ventas, la participación en el mercado, la dependencia de nuestras ventas hacia un comprador, la rotación de los inventarios.

En el caso del recurso humano se recomienda aplicar la selección de personal por competencias y la evaluación del mismo a través del desempeño.

5.6.7 Evaluación.

Es parte de un proceso cíclico y dinámico, que permiten crear nuevas metas de mejoramiento y se reinicia el proceso porque el objetivo es introducir cambios en la organización para mejorar el desempeño.

tinuo.

En la verificación de la gerencia del día a día, se puede actuar sobre el proceso aplicando una mejor forma de ejecutarlo a partir de la observación de las causas que originan alguna falla durante su ejecución, teniendo como premisa que siempre podrá encontrar una mejor forma de hacerlo.

Parte del Mejoramiento continuo es la La Gestión de la Calidad (Total Quality Management TQM) es el proceso de identificar, administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización que satisfaga las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes externos e internos.

A continuación presentamos un esquema de la Gestión de Calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

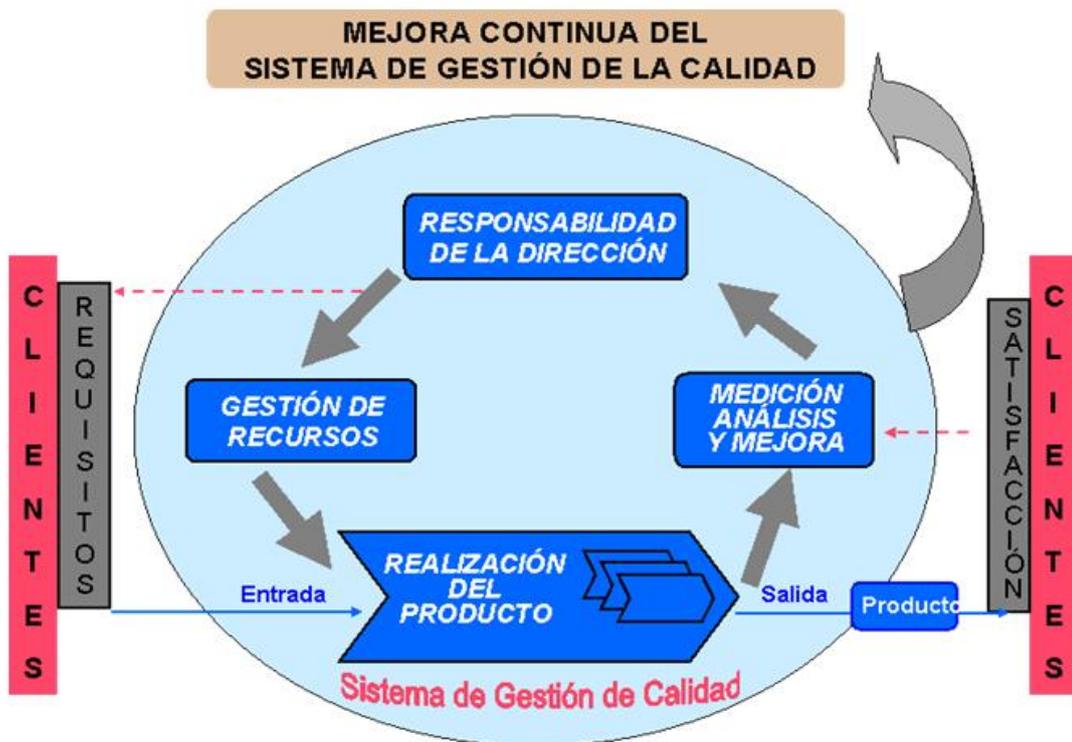
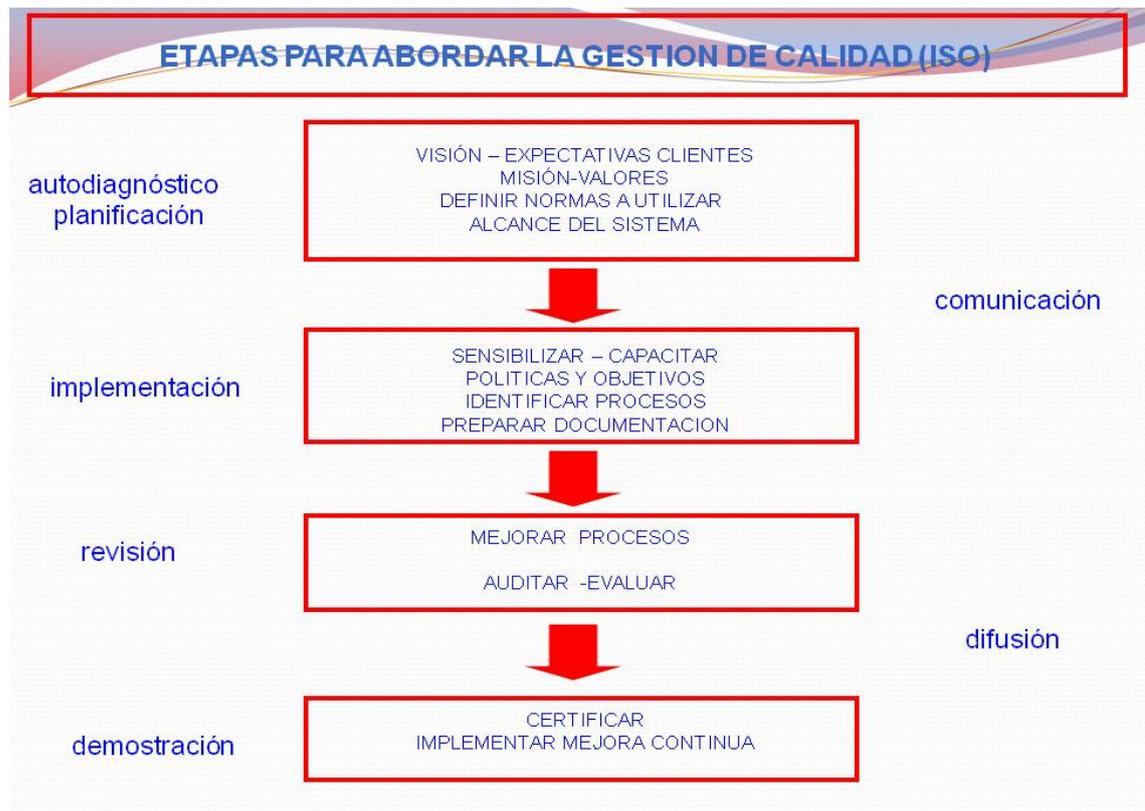


Grafico N°. 14

s una propuesta para conseguir un sistema de

Grafico N°. 15



Deming estableció 14 puntos para poder conseguirlo y que direccionaremos hacia la propuesta en las empresas dedicadas a la importación y distribución de suministros médicos:

1. Crear una visión, éste punto lo tratamos anteriormente.
2. Adoptar la nueva filosofía, enfocarnos en procesos, en satisfacer al cliente, la importancia de ser constantes en aquello que quiere cambiar.
3. No depender de la inspección masiva, debemos asignar responsabilidades, controlar cuando es necesario (puntos de control).

basadas únicamente en el precio, ya que al servicio y la oportunidad de los mismos son de

gran importancia.

5. Mejorar continuamente y por siempre, todas las empresas pueden mejorar siempre, por eso debemos abrir nuestras mentes y entender que la mejora debe ser parte de nuestras vidas.
6. Instituir la capacitación, cambiar el paradigma de que la capacitación es un gasto, ya que personal capacitado y motivado tiene una mayor productividad, ganando por ende la empresa. De aquí la necesidad de contar con un plan de capacitación anual.
7. Instituir el liderazgo, como anotamos el líder se puede crear, por ello la necesidad de que el seguimiento al líder sea por convicción antes que por la denominación del puesto, además el líder tiene características de las cuales se beneficia la organización. Para instituir el liderazgo debe capacitarse al personal, dar oportunidad y promover su aplicación.
8. Eliminar el miedo, el desconocimiento en las organizaciones causa temor y miedo para actuar o tomar decisiones, por ello recomendamos aplicar un proceso para eliminarlo.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de dirección, el horizontalizar la estructura es un buen paso, además de mantener canales de comunicación abiertos, y capacitar a las personas para que comprendan que la organización funciona de forma sistémica, por ende todos estamos conectados.
10. Eliminar los lemas, afecta el desenvolvimiento del talento humano dado que una parte pequeña de la organización es beneficiada pero la mayoría son afectados negativamente en su desempeño, por ejemplo debemos eliminar: el área de cobranzas no hace nada, sólo cobra.
11. Eliminar las cuotas numéricas, debemos evaluar la parte cualitativa, muchas veces los números nos hacen perder el verdadero rumbo de la organización, las personas se preocupan por cumplir la cuota numérica sin importar otros aspectos.

mpiden el sentimiento de orgullo que produce
que debemos aprender a reconocer y valorar

un trabajo bien hecho, que la persona se sienta feliz y continúe haciendo su trabajo así.

13. Establecer un riguroso programa de educación y de reentrenamiento, si las personas que laboran en mi empresa no tienen estudios superiores, debo motivarlos para sigan instruyéndose, así como incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas a través de reentrenamientos y actualizaciones.
14. Tomar medidas para lograr la transformación, debemos actuar no sólo dejar en buenos pensamientos o ideas, actuaciones que permitan implementar un Sistema de Gestión de Calidad y un verdadero cambio en la organización.

Como estrategias en el proceso de modernización se presentan los siguientes tips que pueden aplicar las empresas del sector que analizamos:

- Eliminar burocracia.
- Eliminar la duplicación.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificar.
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- Asegurar a prueba de errores.
- Utilizar eficientemente los recursos.
- Utilizar lenguaje simple, comprensible por todos.
- Estandarizar.
- Establecer alianzas con proveedores.
- Mejorar las situaciones importantes.
- Automatizar.



PDF
Complete

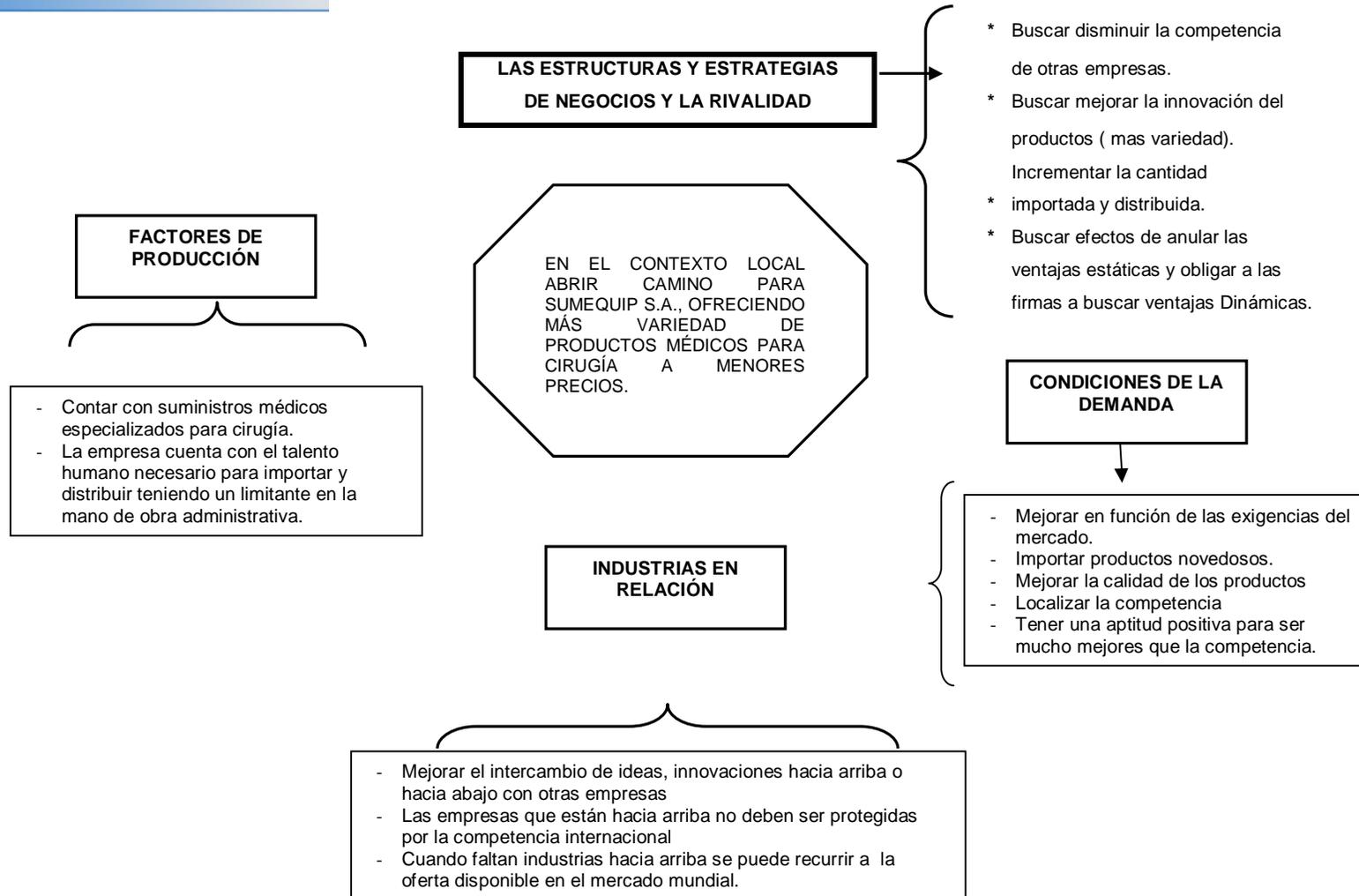
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Es importante tener en cuenta la importancia de los procesos más importantes para lograr buenos resultados, si

bien estos procesos son de apoyo en su mayoría complementan a los procesos productivos.

Gráfico Nº. 16



Se los considera Hardware (Duros), Visibles, medibles, cuantificables, fácilmente observables.

Cuadro N°. 19

1.-	ESTRATEGIA (STRATEGY)	2.- ESTRUCTURA (STRUCTURE)
1	Diversificar productos importados.	1 Contar con nuevo software para importación y ventas
2	Participación en el mercado internacional.	2 Ampliar el local de ventas
3	Amplia diversidad a escoger para los consumidores, mas presentación de oportunidad de compra.	3 Incorporar tres vehículos de 2200 c.c.
4	Mejorar y optimizar el sistema de distribución.	4 Crear nuevos modelos para la presentación de los productos.
5	Realizar un mejor control de inventarios.	5 Mejorar la infraestructura de telecomunicaciones.
6	Impulsar el desarrollo de los mismos empleados, estudios, cursos.	6 Modernizar las computadoras con programas actualizados.
7	Capacitar al personal.	7 Incrementar radios para comunicación.
8	Preparar personal en mantenimiento elaborar manuales.	
9	Capacitar a otros vendedores y buscar más mercado.	

(Suaves), y no son Visibles, no medibles, no cuantificables, no son fácilmente observables

<p>3.- SISTEMAS (SYSTEMS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Actualizar los programas de uso común 2 Incorporar programas como Windows XP. 3 Contratar programas que den respuesta inmediata a toda consulta. 4 Mejorar los sistemas de comunicación. 	<p>4.- ESTILO (STYLE)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener una actitud proactiva de excelencia. 2 Buscar nuevos y mejores estilos de ventas. 3 Contratar personas especializadas para fomentar nuevas maneras de trabajo.
<p>5.- PERSONAL (STAFF)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Crear lideres de inducción entre el personal. 2 Impartir cursos de liderazgo a todas las áreas y niveles. 3 Capacitar continuamente al personal. 4 Dar el mejor trato al personal. 	<p>6.- VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Las metas impuestas deben ser distribuidas de manera equitativa para que todos lleguen. 2 Los objetivos trazados deben ser cumplidos e ir evaluando en donde se debe modificar y corregir, de manera planificada.
<p>7.- HABILIDADES (SKILLS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 La capacidad de organización debe ser total en todas las áreas y niveles 2 Tomar las fuerzas y mejorarlas e ir eliminando y superando las debilidades. 	

Bibliografía

LEVY - Leboyer, Claude, Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1997.

ARGUDO - Luis Fernando, Gestión por Procesos, Ediciones INCOTEC, Medellín 2007.

HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mexico: Mc. Graw Hill Interamericana.

GRAHAM Friend, Plan de Negocios, Editorial el Comercio, 2008

BECKER, Huselid y Ulrich, El cuadro de mando de Recursos Humanos, Ediciones Gestion 2000, Barcelona, 2002.

MOHAN, N. Essentials of Balanced Scorecard (Essentials Series). (2004).

AGUDELO Tabón Luis y Escobar Jorge, Gestión por procesos, Ed. Los autores, 2007, 302 p.

Dirección Estratégica, Samuel Certo, 3ra. Ed, pgs. 382

Dirección Estratégica, Johnson Gery, 3ra. Ed. Pgs. 407

Administración por objetivos, Odiorne George, 12 Ed., pg. 214

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



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

os4/docs/ger/estrongorg.htm

<http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos25/enfoque-sistemas/enfoque-sistemas.shtml>

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

<http://www.lucem.net/Modelos/Manual%20FODA.pdf>