



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL RECICLADORES DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015.”

AUTORA:

MARÍA OLGA PILATAXI LEÓN

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de Titulación ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Juna Carlos Vinueza Calderón
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **María Olga Pilataxi León**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 02 de Febrero del 2016

María Olga Pilataxi León

060463366-9

DEDICATORIA

A Dios por el maravilloso regalo de la vida, fortaleza y sabiduría en estos años de estudio.

A mis queridos padres: Jacinto y María a quien agradezco de todo corazón por su apoyo incondicional demostrado en todo momento, por su ejemplo de amor y valentía en la consecución de objetivos.

A mi esposo, por estar conmigo y apoyarme siempre en las diversas actividades de la vida.

María Olga Pilataxi León

AGRADECIMIENTO

Dios por ser el promotor de la vida, justicia y esperanza en cada día de mi carrera educativa y personal.

A la CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL RECICLADORES DE CHIMBORAZO, por facilitarme la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en forma particular a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, en cuyas aulas se adquirió conocimientos teóricos y prácticos para mi formación profesional.

María Olga Pilataxi León

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Summary.....	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.2.1. Concepto de administración	6
2.2.2. Importancia de la administración.....	6
2.2.5. Funciones de la administración	9
2.2.5.1 Proceso administrativo.....	10
2.2.5.2.Etapa del Proceso Administrativo	10
2.2.5.3 Procesos de la Planeación Estratégica	13
2.2.5.4.Propósito de la planeación	14
2.2.5.5.Etapa del proceso administrativo	14
2.2.5.6 Tipos de organización:	14
2.2.5.7 Estructura Organizacional:.....	14
2.2.5.8 Propósitos de la organización	16
2.2.5.9 Etapa del proceso administrativo: integración de personal.....	16
2.2.5.10 Selección de los criterios de evaluación.	18
2.2.5.11 Formulación de la estrategia de desarrollo profesional.....	18
2.2.5.12. Etapa del proceso administrativo:.....	20

2.2.5.13. Etapa del proceso administrativo:.....	24
2.2.5.14. Definiciones de Administración de la Calidad:	26
2.2.5.15. Propósito y función del control.....	26
2.2.6 CONCEPTO DE GESTIÓN.....	27
2.2.8.1 Objetivos de la gestión administrativa.....	28
2.2.9.1 Propósito de control de gestión.....	29
2.2.9.2 Proceso del control de gestión.	30
2.2.11.1. Implantación de un sistema de calidad.	31
2.2.16.1. Objetivos empresariales	35
2.2.20.1. Área básica de producción/operaciones.....	41
2.2.20.2. Área básica de mercadotecnia.....	41
2.2.20.3. Área básica de finanzas.....	42
2.2.20.4 Área básica de recursos humanos	42
2.2.22.1. Competencias de un gerente en la alta dirección	43
2.4.1 Variable independiente	45
2.4.2 Variable dependiente	45
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1.1 Cuanti-cualitativa.....	46
3.2.1 Documental	46
3.2.2 De Campo	46
3.2.3 Bibliográfica	46
3.4.1.1 Método Inductivo – deductivo.....	47
3.4.2.1 Observación	47
3.4.2.2 Encuesta.....	47
3.4.3.1 La encuesta	47
3.6.2.1 Político – Legales.....	58
3.6.2.2 Económico	59
3.6.2.3 Socio-Culturales.....	59
3.6.2.4 Tecnológicos.....	59
3.6.4.1 Planificación	60
3.6.4.2 Organización.....	63
3.6.4.3 Dirección.....	63
3.6.4.4 Control	64

CAPITULO IV: PROPUESTA	67
4.2.1 Estructura organizativa	67
4.2.2 Manual de procedimientos para la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”	70
4.2.2.1 Procedimiento de planeación	71
4.2.2.2 Procedimiento de organización.....	73
4.2.2.3 Procedimiento de dirección	74
4.2.2.4. Procedimiento de control.....	76
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA	91
WEBGRAFIA.....	91
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CAPACITACIÓN.....	48
TABLA 2. OBJETIVOS Y METAS.....	49
TABLA 3. EVALUACIÓN DE GESTIÓN.....	50
TABLA 4. ESTÍMULOS O INCENTIVOS.....	51
TABLA 5. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN	52
TABLA 6. INFORMACIÓN DE FILOSOFÍA	53
TABLA 7. TRABAJO POR MEDIO DE METAS U OBJETIVOS.....	54
TABLA 8. CLIMA DE PARTICIPACIÓN, RESPETO ENTRE EL PERSONAL.....	55
TABLA 9. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	56
TABLA 10. TOMA DE DECISIONES.....	57
TABLA 11. MATRIZ FODA DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL “RECICLADORES DE CHIMBORAZO”	62
TABLA 12. ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL RECICLADORES DECHIMBORAZO.....	65
TABLA 13: ASAMBLEA GENERAL.....	78
TABLA 14: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	79
TABLA 15: CONSEJO DE VIGILANCIA	80
TABLA 16: PRESIDENTE	81
TABLA 17: GERENTE.....	82
TABLA 18: SECRETARIA.....	83
TABLA 19. CONTADOR.....	84
TABLA 20. ASESOR LEGAL.....	85
TABLA 21: COMPRA – VENTA.....	86
TABLA 22. OPERARIOS Y AYUDANTES	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CAPACITACIÓN	48
GRÁFICO 2. OBJETIVOS Y METAS	49
GRÁFICO 3. EVALUACIÓN DE GESTIÓN	50
GRÁFICO 4. ESTÍMULOS O INCENTIVOS	51
GRÁFICO 5. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN.....	52
GRÁFICO 6. INFORMACIÓN DE FILOSOFÍA.....	53
GRÁFICO 7. TRABAJO POR MEDIO DE METAS U OBJETIVOS	54
GRÁFICO 8. CLIMA DE PARTICIPACIÓN, RESPETO ENTRE EL PERSONAL	55
GRÁFICO 9. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	56
GRÁFICO 10. TOMA DE DECISIONES	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PASOS PARA LA PLANEACIÓN.....	12
FIGURA 2: MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
FIGURA 3: TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	15
FIGURA 4 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	29
FIGURA 5: PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	30
FIGURA 6: ACTIVIDADES QUE LA EMPRESA EFECTÚA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE CALIDAD.	31
FIGURA 7: CALIDAD PARA LA EMPRESA	31
FIGURA 8: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD	32
FIGURA 9: CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTORES ECONÓMICOS.....	38
FIGURA 10: ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS.....	41
FIGURA 11: ORGANIGRAMA CON ÁREAS BÁSICAS O FUNCIONALES.....	43
FIGURA 12: NIVELES GERENCIALES.....	44
FIGURA 13: ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL “RECICLADORES DE CHIMBORAZO”	68

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de Diseñar un Sistema de Gestión Administrativa para la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo, con el objetivo de poder lograr la eficiencia y eficacia en la organización.

Tomando como base el método inductivo deductivo, como herramienta de investigación se utilizó encuestas, formatos, observación directa con la finalidad que los datos sean los más reales que permitan conocer la situación general de la organización y realizar los correctivos necesarios.

El diagnostico situacional confirmo el inadecuado manejo de la administración de la empresa y la falta de procesos administrativos para el desempeño de las actividades, y por esta razón se nota las falencias existentes de la organización.

La propuesta del diseño de este sistema de gestión administrativa, es un conjunto de herramientas que en base a planificación y llevadas a cabo correctamente tuvieran como objetivo principal disminuir los errores encontrados en la gestión administrativa, para así permitirle que la Corporación obtenga resultados óptimos.

Para el desarrollo de las actividades de la organización, se aportó soluciones necesarias para una efectiva toma de decisiones en la gestión administrativa, y así se logró cumplir con los objetivos y metas planteados por la organización.

Se recomienda aplicar el manual de funciones que permita a los colaboradores realizar su trabajo en forma ordenado y eficiente, y a la vez dar capacitación continua al personal en todas las áreas, obtener mayor producción y por ende beneficios económicos para la corporación.

Palabras clave: Gestión administrativa, administración, estrategias.

Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón

Director trabajo de titulación

SUMMARY

The current research has been carried out to design an Administrative Management System for Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo, in order to achieve efficiency and effectiveness in the organization.

The inductive and deductive methods were taken as the base for the research as well as surveys, formats and direct observation as research tools for getting real data which permit to know the general situation of the organization in order to adopt the necessary corrective measures.

The situational diagnose confirmed the inadequate administrative management of the Company as well as the lack of administrative processes for conducting the activities, that is why it evidences the existing weaknesses of the organization.

The proposal for the design of an Administrative Management System is to implement a group of tools which based on a planning and carried out correctly will be used for decreasing the mistakes found in the Administrative management, in this way th Corporation will be able to obtain optimal results.

For the development of the activities at the organization, it was necessary to contribute with the necessary solutions for an effective administrative management decision making, in this way it was possible to fulfill the objectives and goals proposed by the organization.

It is recommended to apply the functions manual which allows the workers performing their work in an organized and efficient way, as well as providing a permanent training for the personnel in all the areas to obtain a higher production and consequently economic benefits for the corporation.

Key words: Administrative Management, Administration, Strategies.

INTRODUCCIÓN

El presente modelo de un sistema de gestión administrativa tiene como objetivo principal mejorar las deficiencias que se presentan en el proceso administrativo como también impulsar el uso de herramientas necesarias que estén desarrolladas en función de las actividades propias de la Corporación de Desarrollo Integral Recicladora de Chimborazo de la Ciudad de Riobamba, para lo cual se ha estructurado la investigación en cuatro capítulos: Aspectos Introdutorios, Diagnóstico Situacional de la Cooperativa, Propuesta de un Organigrama Estructural, Manual de Procedimientos, Manual de Funciones y Estrategias, y las Conclusiones y Recomendaciones.

El primer capítulo es los Aspectos Introdutorios, el cual está compuesto por dos subcapítulos; el primero que es Aspectos Generales de la Empresa, en el que se realiza una breve descripción de los aspectos relevantes de la Corporación tales como: Historia de la Corporación y los fines que persigue. El segundo subcapítulo es el Marco Conceptual de los Sistemas de Gestión Administrativa, en donde se establece la teoría de los conceptos que son la base científica para el desarrollo del presente trabajo donde se analizan los diferentes textos que se encuentran relacionados con nuestro tema.

El tercer capítulo es el Diagnóstico Situacional de la Corporación, en el cual constan: el análisis del entorno, dentro de este aspecto se realiza el diagnóstico externo de la Corporación , luego se realiza el análisis organizacional en el cual se realiza el diagnóstico interno y por ultimo consta la identificación de los procesos de la Corporación. Luego del proceso de investigación y análisis de la información se presenta la propuesta siendo el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Corporación de Desarrollo Integral Recicladora de Chimborazo de la Ciudad de Riobamba, donde se presenta el diseño de la estructura organizacional.

Por último el capítulo de las Conclusiones y Recomendaciones en el que se presentan las observaciones resultantes en el desarrollo de la tesis y se proponen consideraciones que permitan el crecimiento de la Corporación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En respuesta a las nuevas tendencias del mercado es necesario conocer nuevas ideas administrativas para que las empresas puedan hacer su gestión adecuadamente sin tener problemas internos que dañen su progreso. La Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo, es una de las Microempresas que viene realizando su trabajo sin tener en cuenta las normas y procedimientos administrativos, que le permitan controlar las operaciones y mejorar la gestión de cada uno de sus colaboradores en beneficio de su crecimiento. A pesar de su larga trayectoria como empresa no se han asesorado adecuadamente desde el momento de su creación, tal vez solo imaginaron producir un bien o un servicio en beneficio de la comunidad, sin tener en cuenta las respectivas herramientas administrativas para su desarrollo. Esta empresa tiene muchos inconvenientes, por ejemplo no saben si en el mes existen ganancias y en qué porcentaje o a su vez están obteniendo pérdidas, es decir no llevan un control mensual de ingresos, egresos. Los empleados no son distribuidos de una forma adecuada en sus respectivas áreas. Es por eso que he visto necesario el diseño de un sistema que permita a esta empresa seguir creciendo como tal y beneficiarse de esta investigación.

1.1.1 Formulación del problema

¿Puede alcanzar el diseño de un Sistema de Gestión Administrativa ayudar en el mejoramiento de la organización de la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

El diseño de Gestión Administrativa se desarrollará en la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo. El estudio corresponde al período 2015.

Los datos requeridos pertenecen a los archivos institucionales por el citado período.

Delimitación del contenido:

Objeto: Diseño de un Sistema Integrado

Campo: Recicladora de Chimborazo

Área: Sector Administrativo

1.1.3 Sistematización del problema

A continuación se plantea las siguientes preguntas directrices a las que se pretende dar respuesta:

¿Cuál es la importancia de realizar un diseño de Gestión Administrativa en la corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”?

¿Cómo se mide el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa en la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se basará en el diseño de un sistema integrado el cual permitirá que La Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” continúe su labor como microempresa diseñando eficientemente normas y procedimientos administrativos que le permitan competir con otras organizaciones similares y que sus colaboradores estén a la vanguardia del progreso tanto de la entidad como de ellos mismos. Además permitirá mejorar las actividades del talento humano con el fin de mejorar los procesos de producción. Mi interés por realizar esta investigación está basado en que siendo esta Corporación que influye en el cuidado del medio ambiente al ser su función principal el reciclaje, debería contar con una correcta organización administrativa, con esto se logrará un beneficio no solo a la empresa sino a la comunidad en general porque podrán contar con un lugar adecuado para productos susceptibles de ser reciclados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Gestión Administrativa que permita una adecuada organización en la “Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la gestión, mediante un diagnóstico situacional definiendo las debilidades y amenazas de la corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
- Diseñar un Sistema de Gestión Administrativa determinando la importancia para un manejo administrativo eficiente de la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
- Determinar la incidencia de los servicios que presta la Corporación, realizando una distribución adecuada de los empleados en diferentes puestos de trabajo, mediante un manual de funciones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para (Oscar, 2008) “La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. Teniendo en cuenta esta definición podemos decir que en la corporación no existe un sistema de gestión administrativo con el cual llevar a cabo la administración de la empresa, la dirección se ha venido dando de forma empírica

La gestión administrativa es vital para las operaciones de la corporación. Las actividades que se vienen dando presentan errores administrativos. Para mejorar la dirección y promover una administración más eficiente, se busca crear una plataforma administrativa estable, de igual manera trabajar de manera coordinada con los demás departamentos para asegurar que las actividades a desarrollar se realicen sin problemas.

Se busca que las operaciones de gestión administrativa que se realizan en la corporación se enfoquen primordialmente en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, así se crea y fortalece el valor de la organización, el resultado de la utilización de un sistema de gestión administrativa hace elevar la calidad de su fuerza laboral.

Los sistemas de gestión administrativa se vienen dando en las diferentes empresas existentes tanto públicas como privadas, ya que ayudan a los empleados a enfocarse en los requerimientos operacionales, se planifica e implementa un sistema de aprendizaje para el desarrollo de su personal, así como la implementación de distintas estrategias en la organización, manteniendo la competitividad operacional.

Como antecedente a este trabajo se puede decir que en el sector de empresas con la actividad del reciclaje no se tiene parámetros o un modelo de administración definido, por lo que, con la realización de este trabajo se crea la posibilidad de tener una guía para la aplicación de este sistema de gestión administrativa en otras empresas de reciclaje.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Concepto de administración

Con el transcurrir del tiempo la administración se ha engrandecido de conocimientos científicos, es por ello que es difícil dar un concepto único de la administración, por eso muchos autores han definido diversos conceptos:

(KOONTZ & WEIHRICH, 2008) Dice que: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual, los individuos trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.”

(STONER, James, 1996) Manifiesta que: “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.”

(Franklin, 1985) dice que: “La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”

(Fayol, 1980) Expresa que: “Administrar es prever, organizar, mandar, controlar las actividades de una organización.”

2.2.2. Importancia de la administración

(Enrique, 2001) Manifiesta que: “La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos, financieros y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración está al frente de las condiciones cambiantes del medio, frente a esta situación proporciona previsión y creatividad, siempre su gran lema es el constante mejoramiento. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando una efectiva administración.”

La administración es importante porque se convirtió en el principal desafío del mundo de los negocios y de todas las empresas que participan activamente en él, siendo una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, lograr los resultados de manera eficiente y eficaz son los elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones.

2.2.3. Características de la administración.

Según (Fayol, 1980) expresa que:

a) Universidad

La Administración se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración son los mismos, aunque lógicamente, existen variantes accidentales.

b) Especificidad

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico.

c) Unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

d) Unidad jerárquica

Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades dentro de la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

2.2.4. Principios generales de la administración

Para la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

A continuación, se presentan los 14 principios de administración

1. **División del trabajo.** Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
2. **Autoridad y responsabilidad.** En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.”
3. **Disciplina.** Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
5. **Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.
6. **Subordinación del interés individual al general.** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
7. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

8. **Centralización.** Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.
9. **Cadena escalar.** Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.
10. **Orden.** Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.
11. **Equidad.** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
12. **Estabilidad de los empleados.** Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.
13. **Iniciativa.** Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.
14. **Espíritu de Equipo.** Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

2.2.5. Funciones de la administración

Las funciones de la administración constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de

estas etapas, constituye todo el proceso administrativo.

2.2.5.1 Proceso administrativo

A principios del siglo XX, el industrial francés (Fayol, 1980) escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: **planeación, organización, dirección, integración y control.**

2.2.5.2. Etapa del Proceso Administrativo

Planeación.

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

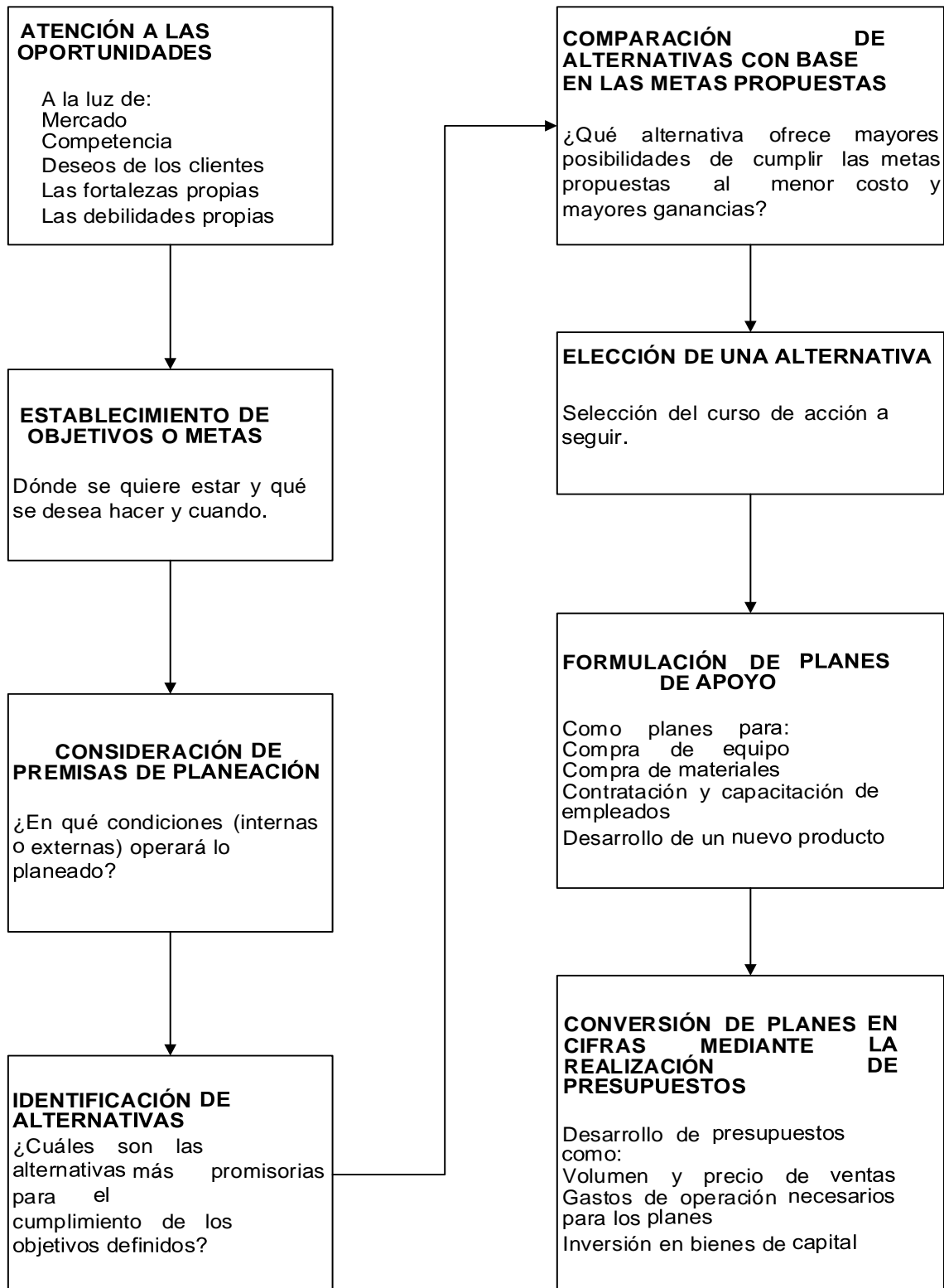
- 1) **Misión o propósito:** se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- 2) **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- 3) **Estrategia:** es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 4) **Políticas:** son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- 5) **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- 6) **Reglas:** en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 7) **Programas:** son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas,

asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

- 8) **Presupuesto:** es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Los pasos de la planeación se presentan a continuación, de manera práctica en la figura número 1; los cuales son de aplicación general y es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada una de las etapas.

Figura 1: Pasos para la Planeación.



Fuente: (KOONTZ & WEHRICH, 2008)

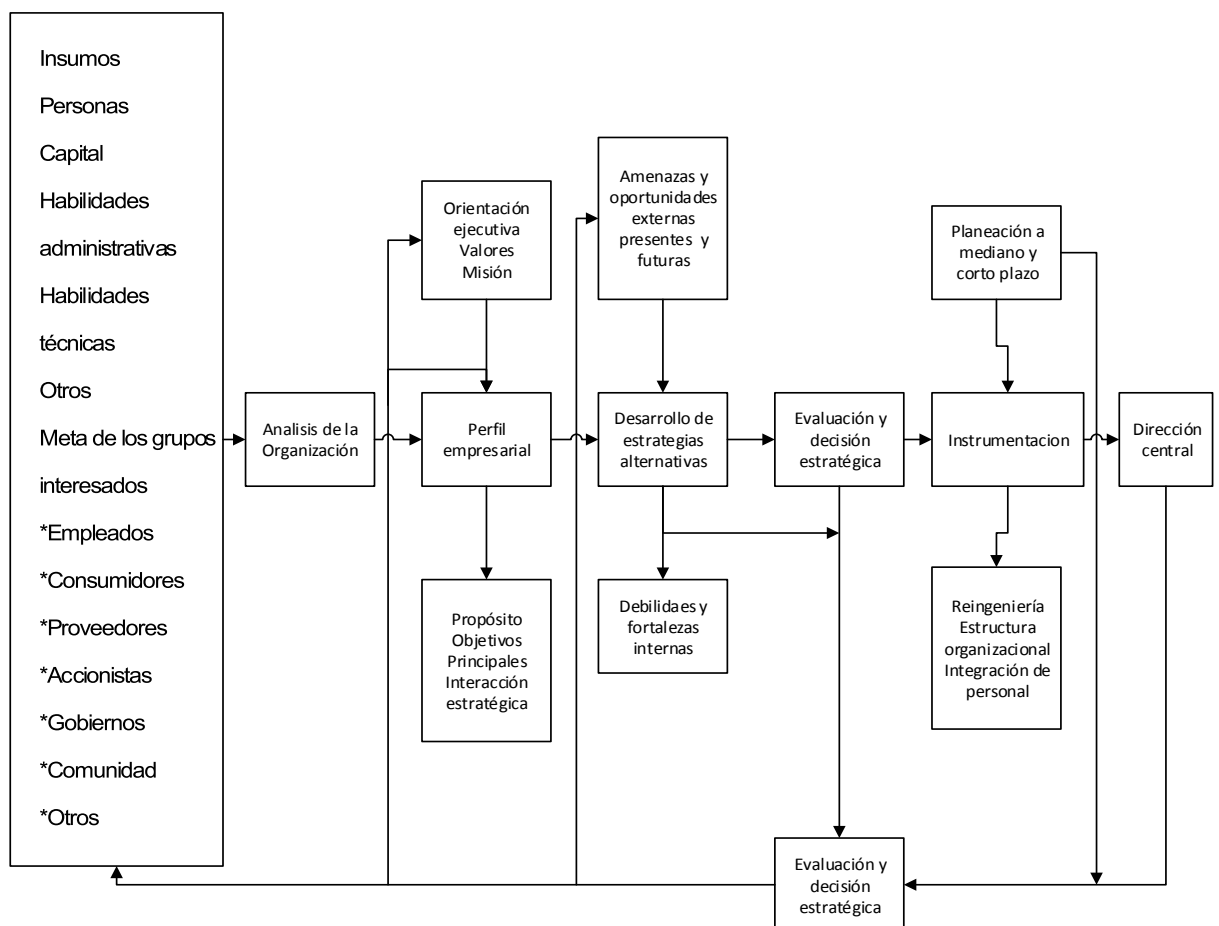
Elaborado: María Pilataxi

Por lo tanto, la planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, las cuales permiten definir objetivos y metas claras orientadas, las cuales a su vez dan origen a la planeación e identificación de alternativas posibles para el cumplimiento de lo proyectado; es a partir del análisis y elección de la alternativa a seguir, que se formulan los planes de apoyo y estos a su vez se transforman en presupuestos.

2.2.5.3 Procesos de la Planeación Estratégica

Si bien los pasos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos reunidos en la Figura 2.

Figura 2: Modelo del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: (KOONTZ & WEIHRICH, 2008)

Elaborado: María Pilataxi

2.2.5.4. Propósito de la planeación

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio, la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.”

2.2.5.5. Etapa del proceso administrativo

Organización

La organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

2.2.5.6 Tipos de organización:

- a) **Organización formal:** se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- b) **Organización informal:** es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

2.2.5.7 Estructura Organizacional:

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL - El departamento: con el término departamento se asigna a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la

cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Departamentalización: es la limitación del número de subordinados a las que es posible supervisar directamente, de no ser por el recurso de la departamentalización se restringiría el tamaño de las empresas.

Existen diferentes tipos de departamentalización, los cuales se resumen en la siguiente figura:

Figura 3: Tipos de Departamentalización

DEPARTAMENTALIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
1. FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia para reunir especialidades similares y personal con destrezas, conocimientos y orientaciones comunes. • Coordinación con áreas funcionales • Especialización exhaustiva • Comunicación deficiente a través de áreas funcionales • Visión limitada de los objetivos organizacionales.
2. GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente y eficaz de problemas regionales. • Sirve mejor a las necesidades de mercados geográficos únicos. • Duplicación de funciones. • Pueden sentirse aislados de otras áreas organizativas.
3. DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la especialización en productos y servicios particulares • Los gerentes se pueden volver expertos en su industria. • Más cerca de los clientes. • Duplicación de funciones. • Visión limitada de los objetivos organizacionales.
4. DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo eficiente de las actividades de trabajo. • Puede usarse solamente con ciertos tipos de productos.
5. DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades y los problemas de los clientes son atendidos por especialistas. • Duplicación de funciones. • Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Fuente: (KOONTZ & WEIHRICH, 2008)

Elaborado: María Pilataxi

2.2.5.8 Propósitos de la organización

Según (Chiavenato, 2015) expresa que:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa”

2.2.5.9 Etapa del proceso administrativo: integración de personal.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones; a fin, de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en el se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización. A pesar de lo anterior, no es común encontrar un inventario de los recursos humanos disponibles, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal a todo nivel.

Para que la selección dé buenos resultados, la información sobre los candidatos, debe ser válida y confiable. Para cuestionar la **validez** de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿los datos miden efectivamente lo que se supone que deben medir? En el caso de la selección, la validez es el grado en el que los datos predicen el éxito de un candidato como administrador. Asimismo la información debe contener un alto grado de **confiabilidad**, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas.

En un proceso de selección, lo primero que se establecen son los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.

Una vez se ha seleccionado al recurso humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones.

La socialización organizacional se presta a varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, aceptación de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.

Después del proceso de inducción se da paso al desarrollo laboral del recurso humano dentro de la organización; pero debido a los cambios dinámicos existentes en toda organización y a la necesidad de generar una mayor productividad dentro de ella, se hace importante crear un sistema de evaluación que permita medir el desempeño del recurso humano. La **evaluación** es parte integral de un sistema de administración, saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración de personal, dirige y controla debidamente es en realidad la única manera de garantizar que quien ocupa puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz. Para ello, es necesario definir criterios de evaluación y la formulación de estrategias de desarrollo profesional.

2.2.5.10 Selección de los criterios de evaluación.

Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los administradores en cuanto tales. A nadie le beneficiaría una persona en un puesto gerencial, en apariencia, capaz de hacerlo todo bien como administrador; pero no de mantener un expediente adecuado en la generación de utilidades, la comercialización, la controlaría o cualquier otra área de responsabilidad que le corresponda.

2.2.5.11 Formulación de la estrategia de desarrollo profesional.

En la evaluación de desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de un individuo, lo que puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional:

- **Elaboración de un perfil personal:** una de las ocupaciones más difíciles es la de conocerse a uno mismo, pero se trata del primer paso esencial para el desarrollo de una estrategia para la trayectoria profesional.
- **Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo:** Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos. Temen además no poder cumplir sus metas, y el incumplimiento de objetivos propuestos que es un golpe al ego.
- **Análisis del ambiente (amenazas y oportunidades):** En el análisis del ambiente que priva dentro y fuera de una organización debe tomarse en cuenta diversos factores. Entre ellos están: los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados al mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación particular.
- **Análisis de las fortalezas y debilidades personales:** Para una exitosa planeación de la trayectoria profesional, las oportunidades y amenazas presentes en las circunstancias deben verse en función de las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

- **Desarrollo de opciones profesionales estratégicas:** En el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional suelen disponerse de varias opciones. La estrategia más exitosa es la que se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.
- **Prueba de congruencia y elecciones estratégicas:** Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración que una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal.
- **Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo:** Una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación del desempeño.
- **Desarrollo de planes de contingencia:** Los planes de desarrollo profesional se elaboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión.
- **Instrumentación del plan profesional:** La planeación profesional puede iniciarse durante la evaluación del desempeño., momento en que deben abordarse el crecimiento y desarrollo de cada individuo.
- **Supervisión del progreso:** La supervisión es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.

Los ejecutivos de excelencia miran el futuro y se preparan para enfrentarlo. Uno de los medios más importante para lograrlo es el desarrollo y capacitación de los administradores para manejar nuevos problemas, demandas y retos. El término **desarrollo del administrador** se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y a las avances conseguidos por una persona en el aprendizaje de la administración. **La capacitación administrativa** atañe por su parte a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores. Ambos conceptos contribuyen al **desarrollo organizacional (DO)**, enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño

persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles. Esos problemas, pueden ser falta de cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente.

2.2.5.12. Etapa del proceso administrativo:

Dirección.

Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

En tal sentido, es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: **motivación y liderazgo**.

La **motivación** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

El **liderazgo** tiene significados diversos. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos.

Prácticamente no hay grupo que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al frente, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Otro de los aspectos que contribuyen en la dirección de una organización, es la existencia de comités, equipos y la toma grupal de decisiones.

Los **comités** son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Ya sea que les llame “consejo”, “comisión”, “fuerza de tarea”, “equipo”, “equipo auto dirigido”, “grupo de trabajo auto dirigido” o “grupo de trabajo autónomo”, su naturaleza esencial es similar. Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos, aun cuando todos los comités implican la toma grupal de decisiones.

Todo comité pasa por cuatro diferentes etapas:

- 1) **Formación** (conocimiento de los miembros del grupo entre sí)
- 2) **Tormenta** (los miembros del grupo determinan el objetivo de su acción conjunta; surgen conflictos)
- 3) **Reglamentación** (el grupo conviene normas y ciertas reglas de conducta)
- 4) **Desempeño** (el grupo se aplica a su tarea). Estas características son propias de la mayoría de los grupos, pero estos pasos no necesariamente siguen la misma secuencia.

Las funciones que cumplen las personas de los comités son muy específicas. Algunas buscan información, otras la proporcionan. Algunas intentan alentar a las demás a contribuir, otras son seguidores. Finalmente, algunas intentan coordinar las acciones del grupo o concertar negociaciones cuando surgen conflictos, mientras que otras adoptan un papel más agresivo.

Aunque existen muchas buenas razones en pro de la existencia de los comités, éstos no dejan de presentar ciertas desventajas. Los comités son costosos, pueden resultar un compromiso del tipo “mínimo común denominador” en los que apenas si se

salva lo esencial, pueden conducir a la indecisión, ser autodestructivos y provocar la dispersión de la responsabilidad y, finalmente, pueden provocar situaciones en las que unas cuantas personas impongan su voluntad sobre la mayoría, lo que impide la participación de sus miembros.

Los **equipos** se componen generalmente de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Existen también los denominados **equipos autos dirigidos**, de los cuales recientemente las organizaciones se han servido; están integrados, por lo general, por personas con habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea. Así un equipo de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se hará, cuánto se debe terminar y quién lo hará. De igual modo, los miembros del equipo pueden ser evaluados y recompensados como grupo. Especialmente cuando el equipo posee un alto grado de autoridad, se le puede denominar **equipo de alto desempeño** o incluso **súper equipo**.

La existencia de estos grupos integrados por personas especializadas es importante para el desarrollo de la dirección en una organización, sin embargo, de nada serviría la agrupación sin la existencia de una eficiente comunicación.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente en la función de dirección donde radica su mayor importancia, por constituir la transferencia de información (transmisión de mensajes) a través de un canal seleccionado (memorando, computadora, teléfono, correo electrónico, T.V., etc.) y se da entre un emisor y uno o varios receptores. La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

Se necesita comunicación para:

- 1) Fijar y difundir las metas de la empresa

- 2) Trazar planes para conseguir las
- 3) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente
- 4) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- 5) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- 6) controlar el desempeño.

Todas las actividades de las organizaciones se integran a través de la comunicación. Por ejemplo, una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdida de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas.

Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información. Pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente; por lo cual, es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para que la toma de decisiones sea eficaz.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

- a) **La comunicación descendente:** fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- b) **La comunicación ascendente:** circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.
- c) **La comunicación cruzada:** incluye el **flujo horizontal** de información entre personas de igual o similares niveles organizacionales y el **flujo diagonal** entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

2.2.5.13. Etapa del proceso administrativo:

Control.

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Aunque la naturaleza y propósito del control administrativo son invariables, los administradores han empleado en el transcurso del tiempo una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control.

Una de las técnicas de control utilizada, de más amplio uso para el control administrativo, es **“El Presupuesto”**; tiende a suponerse que la presupuestación es el recurso por excelencia para el ejercicio del control, sin embargo, también son esenciales muchos recursos no presupuestales. Dentro del Presupuesto existe un tipo denominado **“Presupuestación de base cero”**, la cual se apoya en la técnica de dividir los programas de la empresa en “paquetes” de metas, actividades y recursos necesarios y calcular después “desde cero” los costos de cada paquete.

Por otra parte, no es menos importante para la ejecución de control, la **“Tecnología de la información”**, la cual permite que la comunicación y el sistema de información administrativa ofrezcan el vínculo de comunicación que hace posible la administración.

Para empezar, el administrador tiene que darse cuenta de la distinción entre datos e información. La tecnología de la información abarca diversos temas de análisis, como las clases de hardware, software y una variedad de tecnologías:

telecomunicaciones, administración de base de datos y otras.

Para el desarrollo de la función administrativa de “Control”, deben considerarse aspectos relacionados al cumplimiento y mejoras en las operaciones de una organización, tales como: **productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total**. A continuación, se definen cada uno de ellos:

Productividad

Es sin duda, una de las principales preocupaciones de los administradores del siglo XXI. Es la relación insumos-productos en cierto período, con especial consideración a la calidad. Esta definición puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, administradores, personal staff y operarios. La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual.

Administración de la producción y de operaciones.

Antes, administración de la producción era el término usado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricación de productos. En años recientes, sin embargo, esta área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacén, transporte y otras operaciones, desde la adquisición de las materias primas hasta la disponibilidad de un producto para el comprador, pasando por las muy diversas actividades intermedias.

Administración de la calidad total (ACT).

Uno de los métodos más conocidos para la mejora de la calidad es la llamada “administración de la calidad total” (ACT), término que tiene varios significados. En general, la ACT supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros, a todo nivel) a fin de cumplir y superar las expectativas de los clientes; para lo cual se forman equipos que analizan y reducen los problemas.

(Robbins & Couter, 2007) Expresan que: La **administración de la calidad** es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización, para incluir a todos

los que tengan que ver con los productos y servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

2.2.5.14. Definiciones de Administración de la Calidad:

1. **Enfoque intenso en el cliente.** Los clientes no son sólo los de fuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.
2. **Preocupación por el mejoramiento continuo.** La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. “Muy bueno” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. **Enfoque en los procesos.** La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo, al tiempo que se mejora continuamente la calidad de bienes y servicios.
4. **Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.** La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, qué tan pronto responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, etc.
5. **Mediciones precisas.** La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Estas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas.

2.2.5.15. Propósito y función del control

(KOONTZ & WEHRICH, 2008) Dice que: El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

2.2.6 CONCEPTO DE GESTIÓN

(PINEDA Iveth, 2011) Expresa que: “Podemos definir el concepto de gestión, como la ejecución, capacidad de hacer coincidir la visión, cumplir con la misión y objetivos, bajo el uso eficiente de los recursos y las capacidades para lograr beneficios.”

La gestión no posee formulas secretas ni requiere de habilidades asombrosas, pues su principal sitio de apoyo está en la capacidad para hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

Gestionar es ejecutar actividades conducentes al logro de objetivos, es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por una organización de manera coordinada.

(Salazar, 2011) manifiesta que: “La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.”

Las empresas sin importar su tamaño, organización y poder adquisitivo, cuentan con un responsable de la gestión administrativa, en unos casos se llama gerente en otros administrador, pero su finalidad es garantizar la conjugación equilibrada y equitativa de determinadas capacidades como liderazgo, motivación, orientación al logro de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

2.2.7. ¿Qué son los sistemas de gestión?

(Ogalla, 2005) Expresa que: “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.”

2.2.8. La gestión administrativa.

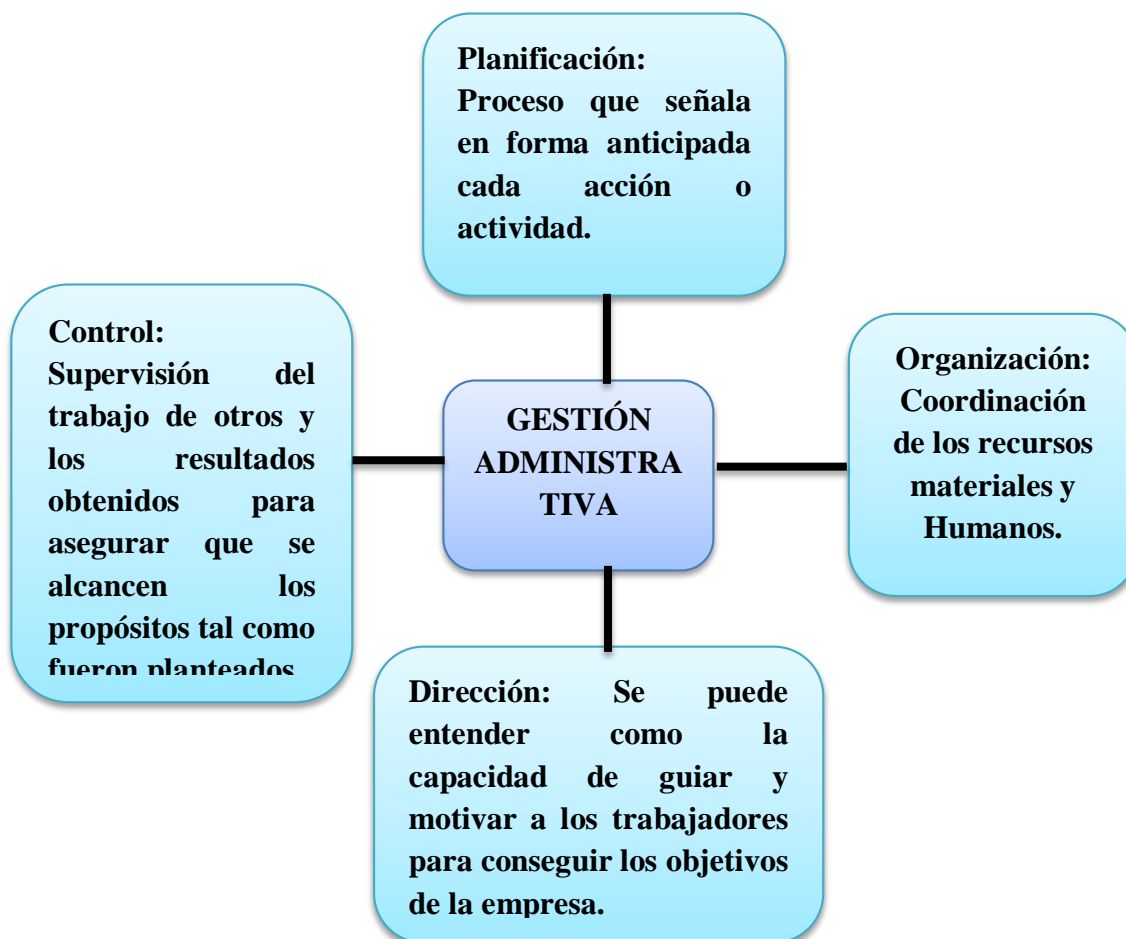
(Muñiz, 2003) manifiesta que: “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

2.2.8.1 Objetivos de la gestión administrativa.

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de servicios o productos

2.2.8.2. Proceso de la gestión administrativa.

Figura 4 Proceso de la Gestión Administrativa



Fuente: (Anzola, 2010)
Elaborado: María Pilataxi

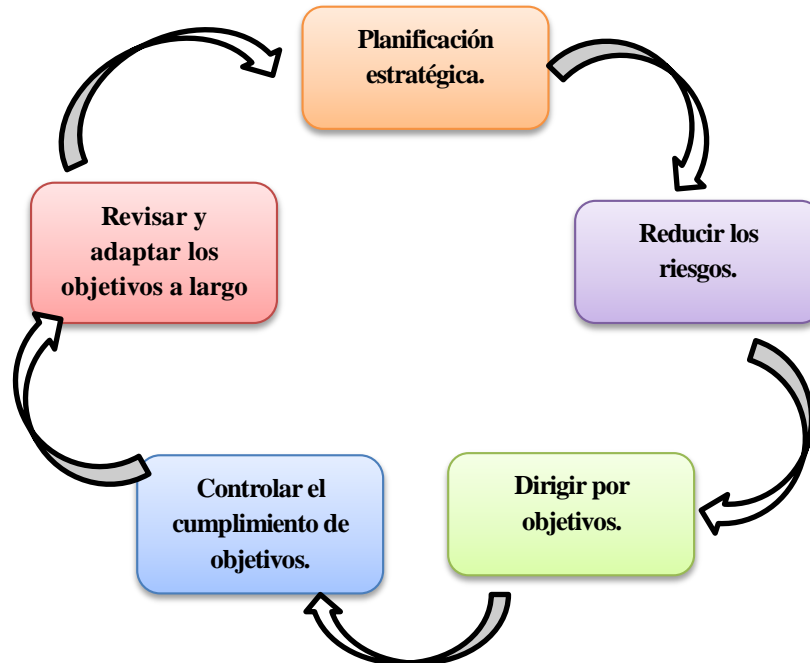
(Pèrez, 2008) Expresa que: El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización”.

2.2.9.1 Propósito de control de gestión.

Además manifiesta que: “Gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”.

2.2.9.2 Proceso del control de gestión.

Figura 5: Proceso del sistema de Gestión

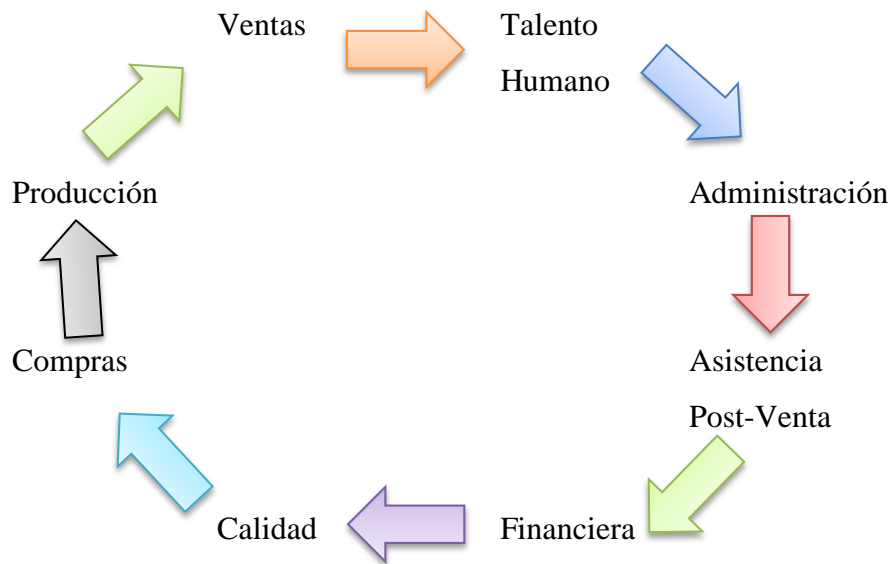


Fuente: (Ogalla, 2005), Sistema de gestión
Elaborado: María Pilataxi

2.2.10 Sistema de calidad

(López, 2006) Expresa que: “Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa”. En la Figura 6 describe todas las actividades que la empresa efectúa a través del sistema de calidad.

Figura 6: Actividades que la empresa efectúa a través del sistema de calidad.

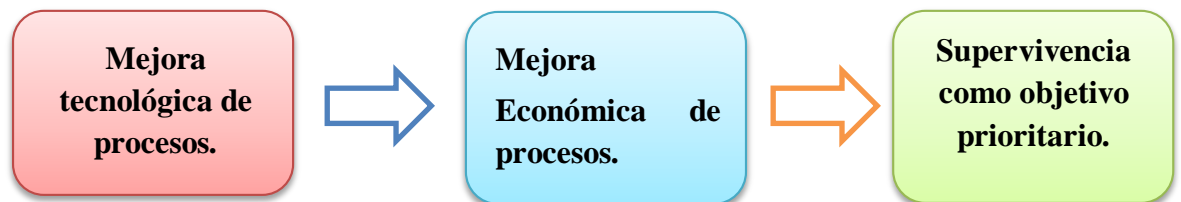


Fuente: (López, 2006)
Elaborado: María Pilataxi

2.2.11 Calidad de servicios para la empresa.

Según (López, 2006) quien menciona que sin perder de vista la calidad que afecta al cliente, el desarrollo de la calidad para la empresa se centra en los siguientes apartados que se expresan en la Figura 7.

Figura 7: Calidad para la empresa

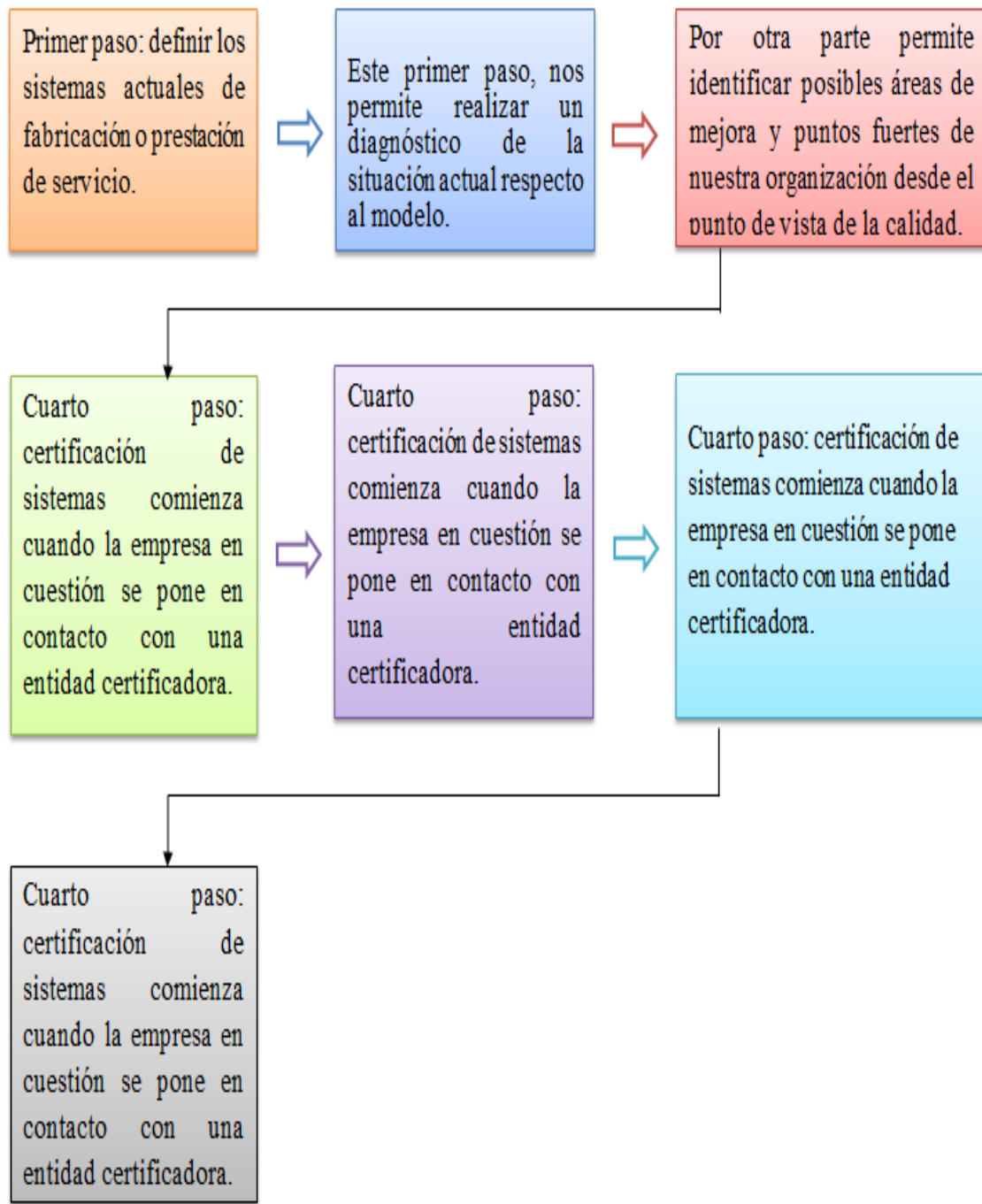


Fuente: (López, 2006)
Elaborado: María Pilataxi

2.2.11.1. Implantación de un sistema de calidad.

Para implementar un Sistema de Calidad se debe seguir los siguientes pasos, que se describen en la Figura 8.

Figura 8: Implantación de un sistema de calidad



Fuente: (López, 2006).

Elaborado: María Pilataxi

2.2.12. Indicadores de gestión.

(Gaitàn, 2006) Indica que: Un Indicador de Gestión “es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización”.

Por otra parte menciona que un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Además indica que si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o fallo de calidad.

Según (Franklin, 2001) los indicadores de gestión se utilizan en el proceso administrativo para:

- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas o programas.
- Verificar el logro de metas e identificar desviaciones.

2.2.13. Definición de empresa

Según (Hernandez, 2011) define que: la **empresa** es el objeto o campo de estudio de la administración empresarial, por lo que es necesario comprenderla de manera conceptual. Según la Real Academia Española, empresa es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia.

El reconocido maestro en la materia de administración (Valdivia, 2008) definió a la empresa como: Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

2.2.14. Elementos básicos de la empresa

Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características:

- Unidad económico-social.
- Integrada por capital, trabajo, administración y gerencia.
- Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Unidad económico-social. La empresa es una unidad formada por capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

Capital. El **capital** es un elemento indispensable, sin el cual la empresa no podría funcionar.

El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros

El **trabajo o fuerza laboral** genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles entre ellos el dueño al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación. La administración y la gerencia son elementos fundamentales.

La responsabilidad de la gerencia es ineludible. Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla con su función de satisfacción de necesidades del consumidor, su competitividad y rentabilidad.

Desarrollo sostenible significa no vivir más allá de nuestras posibilidades. Significa no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital.

El bien común se da cuando la empresa es socialmente responsable, es decir, que no contamina, genera empleo, paga impuestos, favorece la cadena productiva y a todos los miembros que laboran en ella, y es factor de desarrollo de su comunidad, región y país donde opera.

2.2.15 La libertad y la empresa

La creación y el desarrollo de las empresas sólo se dan en un sistema de libertad. Un sistema de libertad de empresa consiste en que cualquier persona o grupos de personas pueden participar en el mercado con iniciativas empresariales, pero sin caer en prácticas monopólicas y otros ejercicios que distorsionen la natural autorregulación económica dada por las fuerzas de la oferta y la demanda.

2.2.16 El marco legal y la empresa

Otro elemento complementario para el desarrollo de la empresa lo constituye el marco legal que les dé seguridad jurídica a los diferentes actores de un sistema económico, ya que si el marco jurídico cambia en forma continua, las empresas no pueden planear a mediano y largo plazos. Además de este marco jurídico promotor del desarrollo, el Estado tiene el deber de llevar a cabo una planeación del desarrollo del país en un horizonte de largo alcance que le sirva de marco a la empresa para su gestión y administración.

La libertad empresarial se liga a una responsabilidad social expresada en empleo, precios justos, salarios remuneradores, pago de impuestos, protección del ambiente y otros compromisos sociales. El cumplimiento de la responsabilidad social favorece al desarrollo sostenible de las empresas y de un país. Stephan Schmidheiny señala que: Desarrollo sostenible significa no vivir más allá de nuestras posibilidades. Significa no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital. Recuperado de (schmidheiny, 2015)

2.2.16.1. Objetivos empresariales

Principio de objetivo. Según (Mee, 1956), “antes de iniciar cualquier empresa y sus cursos de acción, los objetivos deseados deben ser claramente determinados, comprendidos y enunciados”.

Los objetivos de rentabilidad financiera son propios de la naturaleza de la empresa, ya que una empresa que no progresa al ritmo del entorno, en términos económicos, tiende a desaparecer. Son muchos más los objetivos que deben dejarse en claro para estructurar la empresa al contestar las siguientes preguntas: ¿Qué participación y segmento en el mercado se pretende? ¿Cuáles son los requerimientos de innovación tecnológica para alcanzar la estrategia? ¿Cuál es la eficiencia y la eficacia en términos de calidad y productividad?

¿Cuál es la inversión en términos de recursos físicos financieros? ¿Cuál es la “cultura” laboral en términos de actuaciones y actitudes de los trabajadores? Y a su vez, ¿cuáles son las partes interesadas en el desarrollo de la empresa, o bien, en los impactos medioambientales por la actividad empresarial?

Los objetivos cuantitativos son resultados futuros esperados hacia donde la empresa y la estrategia quieren dirigir sus esfuerzos en tiempos y plazos específicos (largo, mediano y corto); en términos financieros: rentabilidad, costos y precios; también de producción final: volumen de operaciones, tiempos de entrega o de respuesta al cliente, nivel de productividad de cada una de las personas, máquinas, materiales, incluso segmentos de mercado y clientes, así como la calidad en términos de cumplimiento de requisitos específicos para lograr la satisfacción del cliente.

2.2.17 Clasificación de empresas y sectores productivos

(Hernandez, 2011) Dice que: Los criterios para clasificar las empresas varían por los diversos organismos públicos que los establecen en cada país. Una clasificación universal de empresas altamente difundida es la siguiente:

a) **Por su tamaño y número de empleados.**

Cuadro 1: Por su tamaño y número de empleados.

Tamaño	Número de empleados
Micro	1 a 15 empleados
Pequeña	16 a 100 empleados
Mediana	101 a 250 empleados
Grande	Más de 250 empleados

Fuente: (Hernandez, 2011)
Elaborado: María Pilataxi

b) **Por su giro.**

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios.

Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final.

Las empresas comerciales se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos.

c) Por el origen de su capital o recursos.

Por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su funcionamiento es un eje estratégico de desarrollo.

Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares, aunque su motor es la generación de utilidades. Son fundamentales para la creación de empleos.

Las transnacionales son empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

d) Por sectores económicos.

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos. La figura muestra las ramas sectoriales.

2.2.18 Recursos de la empresa

(Hernandez, 2011) Dice que: Las empresas cuentan con recursos propios o ajenos para funcionar. En primer término se encuentran los recursos económicos, que se clasifican en propios (capital) o ajenos (producto de financiamiento).

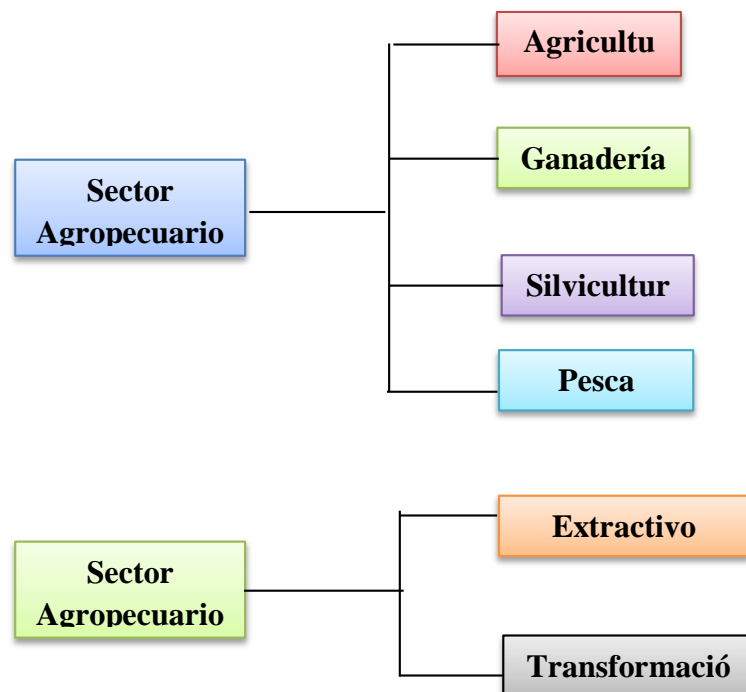
Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.; todos estos elementos también pueden pertenecer a la empresa o financiarse mediante créditos.

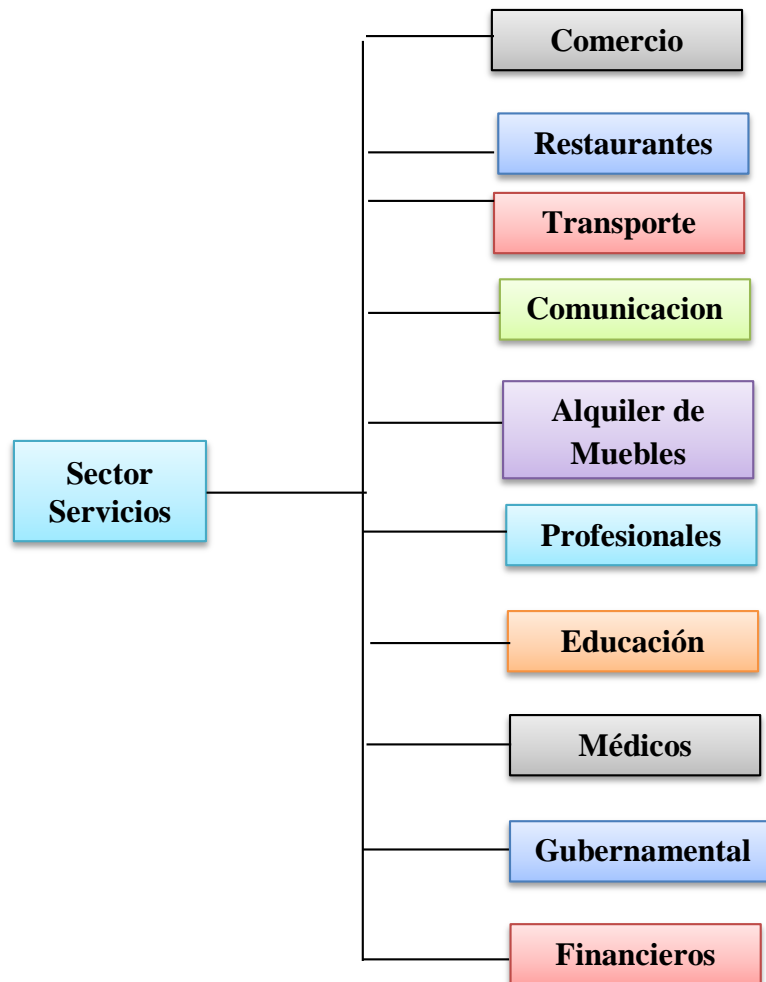
Los recursos tecnológicos y métodos de la empresa están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como know-how (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para elaborar sus productos y servicios distintos de los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera.

Recursos humanos. El personal contratado y vinculado con la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución. Hoy se considera que la gestión del conocimiento es un elemento clave en el desarrollo de las empresas.

El tiempo es un recurso intangible, no renovable. La gerencia necesita de la utilización correcta de los tiempos. El tiempo es un elemento clave en la planeación porque durante esta actividad se trabaja con los tiempos para hacer procesos productivos continuos y atender al mercado; también se requiere establecer programas que indiquen el tiempo de inicio y fin para aprovechar los recursos con que cuentan las empresas.

Figura 9: Clasificación de las empresas por sectores económicos.





Fuente: Hernandez Sergio, Introduccion a la Administracion
Elaborado: María Pilataxi

Actualmente, las empresas reconocen otro tipo de activos (recursos) que son fundamentales para su operación y que pueden ser la base de sus negocios, tales como patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución, alianzas estratégicas con otras empresas del mismo giro o en las que se puede hacer alguna sinergia para la distribución y abastecimiento.

Cuadro 2: Recursos de las empresas

Económicos	Materiales	Recursos Tecnológicos y Métodos de la empresa	Recursos Humanos	Tiempo
Dinero (propio o financiado)	Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, vehículos	Sistemas de producción propios. Investigación y desarrollo	Personal empresa	Horas hombre-horas máquina
Otros Recursos	Patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución, alianzas estratégicas con empresas del mismo giro. Cultura laboral de la empresa. Ventajas competitivas. Identificación, registro y resguardo del capital intelectual.			

Fuente: Hernandez Sergio, Introduccion a la Administracion

Elaborado: María Pilataxi

2.2.19 Gerencia y áreas funcionales

Las empresas se estructuran según su tamaño y recursos a través de áreas funcionales.

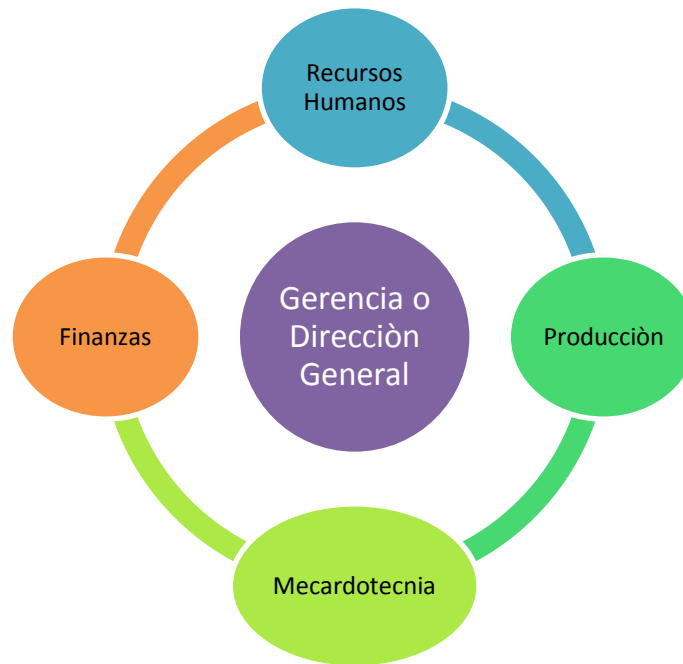
Se conoce como área funcional o clave al campo administrativo (área) de trabajo especializado en que se dividen las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales, por departamentos o gerencias: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, personal o recursos humanos.

2.2.20 Gerencia y áreas funcionales

(Hernandez, 2011) manifiesta que: La gerencia general de una empresa no se considera un área funcional conforme a la teoría administrativa tradicional; sin embargo, tiene la responsabilidad general de la coordinación de todas las áreas, la toma de decisiones estratégicas y la representación legal de la empresa, entre otras actividades centrales.

Las empresas y la dirección general se apoyan en las siguientes áreas básicas o funcionales, que de ordinario son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

Figura 10: Áreas funcionales de las empresas.



Fuente: Hernandez Sergio, Introduccion a la Administracion
Elaborado: María Pilataxi

2.2.20.1. Área básica de producción/operaciones

Las empresas requieren de una función o área que se encargue de la producción, o bien, de las operaciones de compra y logística de abastecimiento para comercializar, como es el caso de las cadenas de autoservicio.

Esta área se conoce con el nombre de función de producción, sobre todo en las empresas manufactureras. En las empresas de servicios se le conoce como autoservicio (comercializadoras), hotelería, transportes (aéreo y terrestre), y en otras similares se llama operaciones; en los hospitales es la dirección o subdirección médica.

2.2.20.2. Área básica de mercadotecnia

La mercadotecnia, como función en una empresa, es el conjunto de actividades que se realizan en una organización y están encaminadas al logro de las metas de venta de sus productos y servicios mediante canales de distribución y la determinación del volumen del mercado, en términos monetarios, de piezas o servicios a producir; asimismo, administra la fuerza de ventas.

Otras funciones de mercadotecnia en las grandes empresas son: fijación del precio de venta, publicidad y promoción, relaciones públicas, renovar o generar productos nuevos, servicios; calcular el ciclo de vida de sus productos y de las curvas de costos y utilidades que se espera obtener.

2.2.20.3. Área básica de finanzas

Como área funcional en la empresa, el área de finanzas es la responsable de la administración y dirección de todas las actividades relacionadas con los sistemas de información contable, cálculos financieros de operación y de proyectos de inversión, control interno (busca el resguardo de los activos de la empresa) y tesorería. También el área de finanzas tiene la responsabilidad del manejo correcto de las obligaciones fiscales. Algunas empresas cuentan con áreas de auditoría interna. El nombre del área cambia con su tamaño. En las pequeñas se llama contabilidad, en las medianas y grandes se conoce como finanzas o contraloría.

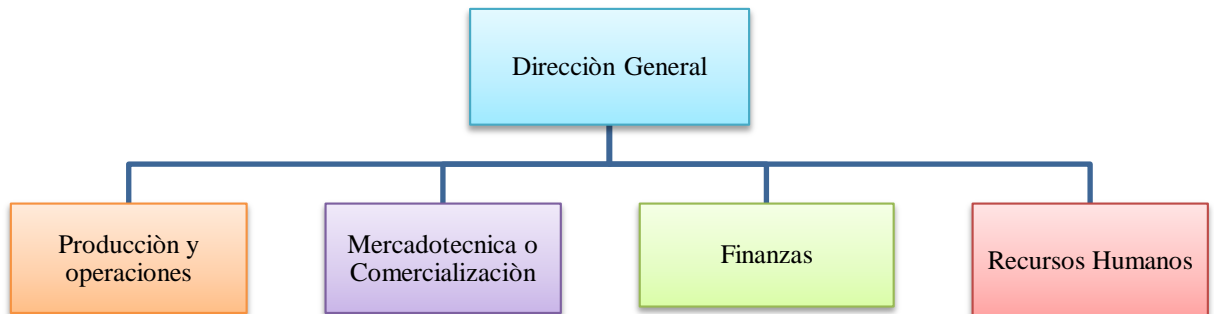
2.2.20.4 Área básica de recursos humanos

El área de recursos humanos ha cambiado de nombre a través del tiempo. En un inicio se denominó administración de personal, posteriormente recursos humanos o relaciones industriales.

Actualmente, en muchas empresas grandes, al área se le denomina como gestión del conocimiento.

A manera de descripción objetiva, la función central del área radica en encontrar, mantener y desarrollar el capital humano de la empresa (personal), motivado e integrado por valores de sueldos, salarios y prestaciones. Administra la nómina y las relaciones laborales individuales y colectivas dentro del ámbito legal.

Figura 11: Organigrama con áreas básicas o funcionales.



Fuente: Hernandez Sergio, Introduccion a la Administracion
Elaborado: María Pilataxi

2.2.21. Organigrama por áreas funcionales

Las áreas básicas de los diversos departamentos y sus componentes en una empresa se representan por medio de un organigrama, que también indica los niveles jerárquicos y flujos de la comunicación formal en la empresa.

En la figura se presenta un organigrama lineal-funcional típico con las áreas básicas o funcionales.

2.2.22 Niveles gerenciales

Las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, conocidas también como niveles gerenciales. Entre ellas destacan alta dirección, mandos medios y supervisión de operativos. En el nivel superior se concentran las principales decisiones de la empresa. En los mandos medios de las áreas funcionales especializadas se establecen técnicamente los procedimientos de trabajo y el desarrollo de tácticas propias del área. En el nivel inferior, los supervisores conducen y motivan a los operativos. La figura ilustra los niveles gerenciales.

2.2.22.1. Competencias de un gerente en la alta dirección

Las competencias generales del gerente se determinan por el tamaño, recursos y actividad de la empresa, así como por el nivel jerárquico que ocupa un experto en

gestión empresarial dentro de la organización. La preparación profesional de un experto en esta materia está diseñada para que los egresados de una institución de nivel superior puedan llegar a los niveles más altos. En la cultura azteca, en sus escuelas llamadas calmecac, para formar el carácter de los dirigentes administrativos se les decía: “Prepárate para apuntarle al Sol y le pegarás a la Luna”.

A continuación se señalan las principales competencias de un gestor o gerente empresarial

Figura 12: Niveles gerenciales.



Fuente: Hernandez Sergio, Introduccion a la Administracion
Elaborado: María Pilataxi

- Comprender y conceptualizar el contexto local y global en donde actúa la organización y su papel, en términos de sus productos y servicios, en la satisfacción de necesidades de clientes primarios y secundarios.
- Definir en términos económicos el valor del mercado en donde actúa la empresa.
- Determinar la capacidad económica, productiva y porcentajes de los participantes y competidores del mercado donde participa la empresa.
- Detallar la composición de los consumidores en términos de segmentos, el valor económico de cada uno de ellos y sus formas de adquirirlos.
- Especificar principales proveedores y capacidad de producción.
- Describir la capacidad de producción y distribución de la empresa para facilitar el alineamiento de producción y distribución tomando en cuenta la capacidad de sus proveedores y distribuidores.

- Describir la cadena productiva en que opera la empresa, los valores agregados de cada una de las partes y el papel de la empresa en dicha cadena, así como las partes interesadas en su desarrollo.
- Definir el nivel de competitividad de la empresa en el mercado donde opera, así como la rentabilidad en relación con los recursos utilizados.
- Habilidad, en términos de competencia gerencial, para operar estructuras organizacionales o diseñarlas conforme a las estrategias, visión y misión de la empresa.
- Conceptualizar y definir las problemáticas externas en términos de fuerzas y oportunidades presentes y futuras para diseñar estrategias competitivas que permitan a la empresa un correcto desenvolvimiento.
- Analizar y sintetizar la problemática interna de la organización en términos de debilidades y amenazas para definir programas tendentes a generar la eficiencia, la eficacia y la efectividad que requiere la competitividad de la empresa y su desarrollo a mediano y largo plazos.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Sistema de Gestión Administrativa va a mejorar la organización administrativa en la “Corporación Integral Recicladores de Chimborazo”.

2.4 VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características y son susceptibles de medirse u observarse.

2.4.1 Variable independiente

Gestión Administrativa

2.4.2 Variable dependiente

Corporación de Desarrollo integral Recicladores de Chimborazo.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Cuanti-cualitativa

Se tiene un enfoque mixto, con la combinación de ambos tendremos mejores resultados en la investigación, por su parte la investigación cuantitativa nos da la posibilidad de generalizar resultados y nos otorga el control, replica y comparación de fenómenos de estudios con otros estudios similares; la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

Al manejar la investigación cualitativa se puede analizar la conducta humana con el fin de evaluar los aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal de la recicladora.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Documental

Porque en base al análisis crítico de teorías y conceptos estipulados en textos, libros, enciclopedias, se ha podido estructurar la fundamentación teórica que a su vez nos permitirá saber conocer con profundidad sobre el problema que se está investigando.

3.2.2 De Campo

Porque el presente trabajo investigativo se realizará en un lugar en específico como lo es la “Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo”.

3.2.3 Bibliográfica

En la investigación bibliográfica se revisaron libros, leyes, informes, reportes, archivos, todo tipo de documentación escrita que nos ayudó al desarrollo y comprensión del tema de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población la constituyen 50 empleados, por ser el universo de estudio relativamente pequeño no se procederá a extraer muestra y se trabajara con toda la población.

3.4 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Inductivo – deductivo.

En el presente trabajo investigativo se utilizará el método Deductivo - Inductivo con un procedimiento analítico - sintético. El método deductivo nos permite estudiar la problemática de manera general para llegar a conclusiones particulares, mientras que el inductivo nos permite estudiar el problema de manera particular para llegar alcanzar conclusiones generales es decir como mejorara la gestión administrativa de la Corporación.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Observación

Mediante esta técnica obtendremos información necesaria sobre la situación en que se encuentra la Corporación, ya que veremos de cerca la problemática es decir, con esta técnica se podrá observar de forma directa el hecho o fenómeno, obtener la información y registrarla para su debido análisis

3.4.2.2 Encuesta

Nos permitirá recopilar información de cada empleado, sus necesidades, sus sugerencias, comentarios y puntos de vista lo que nos servirá de mucho para la Investigación.

3.4.3 Instrumentos

3.4.3.1 La encuesta: el cuestionario aplicado a los trabajadores y funcionarios.

3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

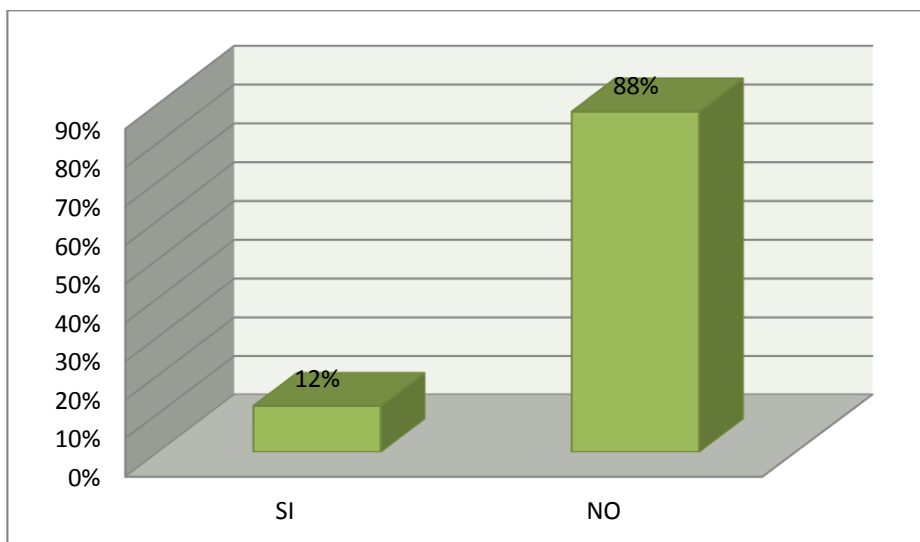
1. ¿Recibe usted la capacitación necesaria para desempeñar las actividades que requiere su trabajo?

Tabla 1. Capacitación

Descripción	Frecuencia	%
SI	5	12%
NO	38	88%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 1. Capacitación



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Se puede observar que el 12% de los trabajadores han tenido capacitación para el desempeño de sus actividades en el área de trabajo, mientras que el 88% de ellos no ha sido oportunamente capacitado para el desarrollo de las actividades, esto genera problemas ya que se hacen las actividades a intuición y no siguiendo un lineamiento de desempeño de funciones.

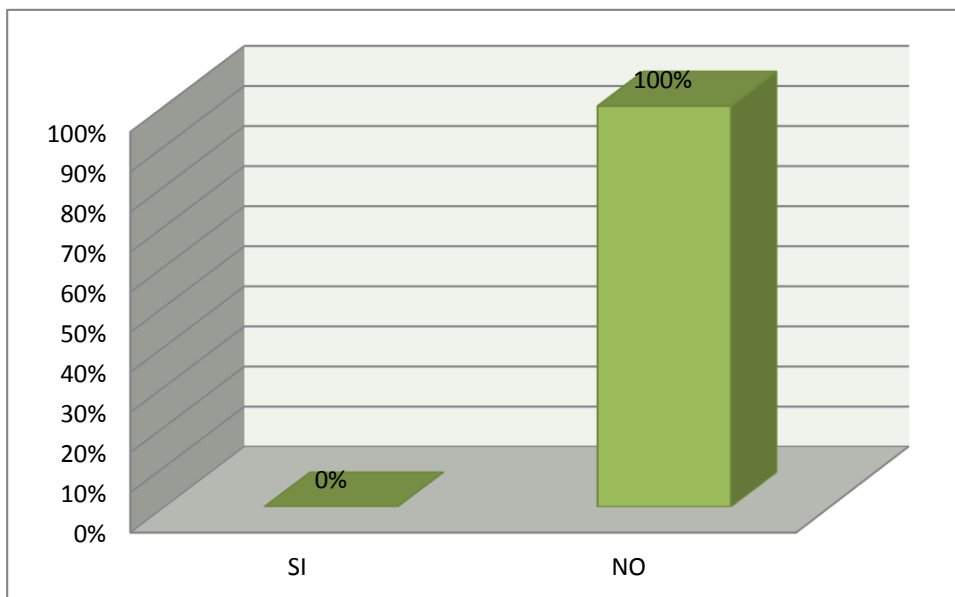
2. ¿Existen metas u objetivos definidos en su área de trabajo?

Tabla 2. Objetivos y metas

Descripción	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	43	100%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 2. Objetivos y metas



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

En la corporación los diferentes departamentos no tienen metas u objetivos establecidos por lo que los trabajadores en un 100% trabajan sin un fin en general y organizacional lo que ocasiona que estén trabajando solo por una remuneración o cumplimiento de horario más no por compromiso con la corporación.

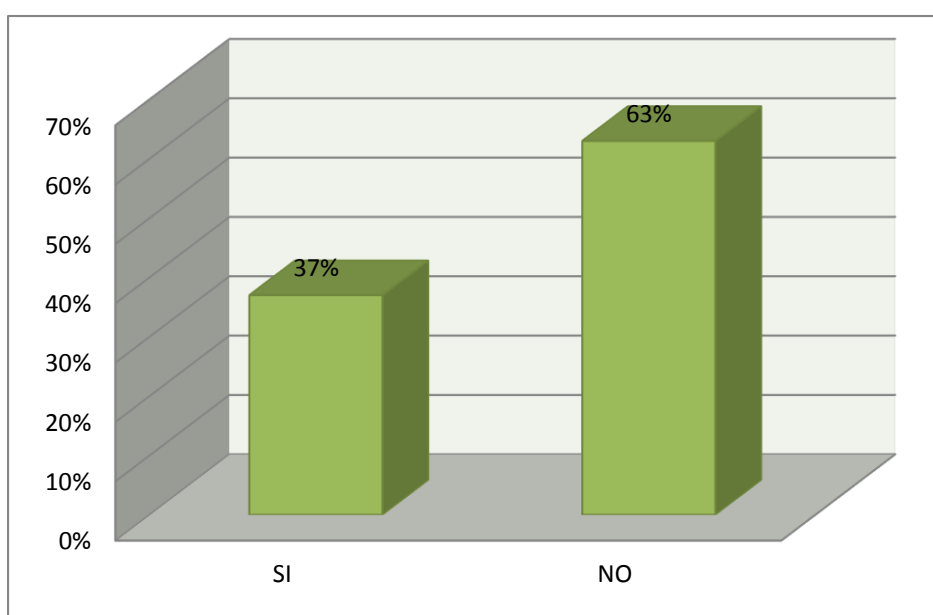
3. ¿Son evaluados los resultados de su gestión en la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo?

Tabla 3. Evaluación de Gestión

Descripción	Frecuencia	%
SI	8	19%
NO	35	81%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 3. Evaluación de Gestión



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Como se pueda apreciar en el grafico solo el 19% de los trabajadores han sido evaluados por la corporación y el 81% restante nos indica que no han sido evaluados, para lo cual se debe tener en cuenta que deben ser evaluados todos los trabajadores para de esta forma conocer su desempeño en su área de trabajo.

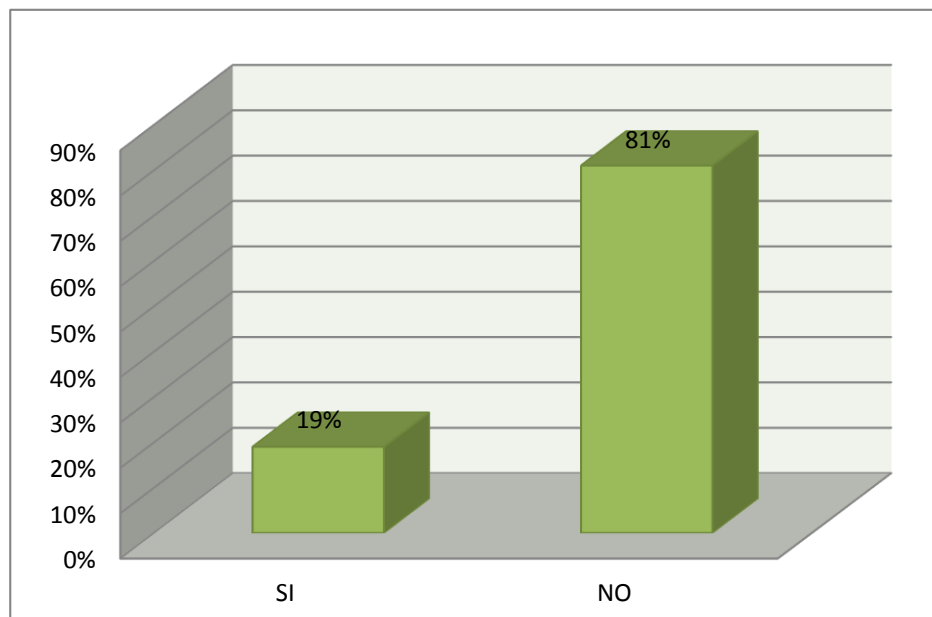
4. ¿Recibe usted estímulos o incentivos al realizar una labor que contribuyan al mejoramiento de la institución?

Tabla 4. Estímulos o incentivos.

Descripción	Frecuencia	%
SI	12	37%
NO	27	63%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 4. Estímulos o incentivos



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Como se puede ver en el gráfico un 37% de trabajadores que han recibido estímulo o incentivo por desarrollar actividades que contribuyen al desarrollo de la corporación, mientras el 63% no ha recibido incentivos o estímulos, en este punto la corporación debe tener un programa de incentivos para que así los trabajadores se comprometan más al desarrollo organizacional.

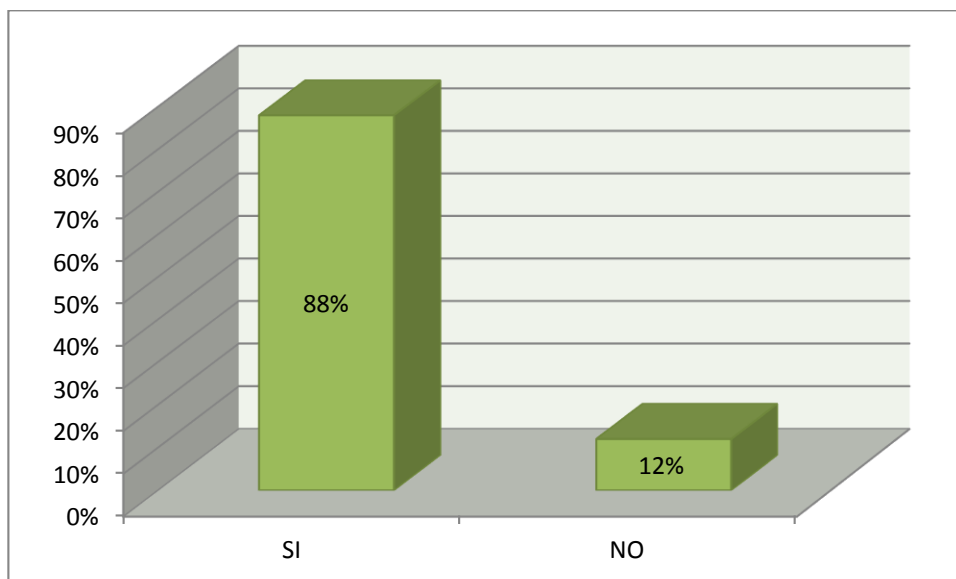
5. ¿Cree usted que con la implementación de un diseño de sistema de gestión administrativa mejoraría la gestión que se desarrolla en la corporación?

Tabla 5. Implementación del Diseño de Sistema de Gestión

Descripción	Frecuencia	%
SI	38	88%
NO	5	12%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 5. Implementación del Diseño de Sistema de Gestión



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

En el gráfico podemos ver que el 88% de los trabajadores está de acuerdo en que se implemente el diseño de sistema de gestión administrativo, al aplicar este sistema están conscientes que se busca mejorar la gestión administrativa de la corporación lo cual beneficia a trabajadores y funcionarios de la corporación.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

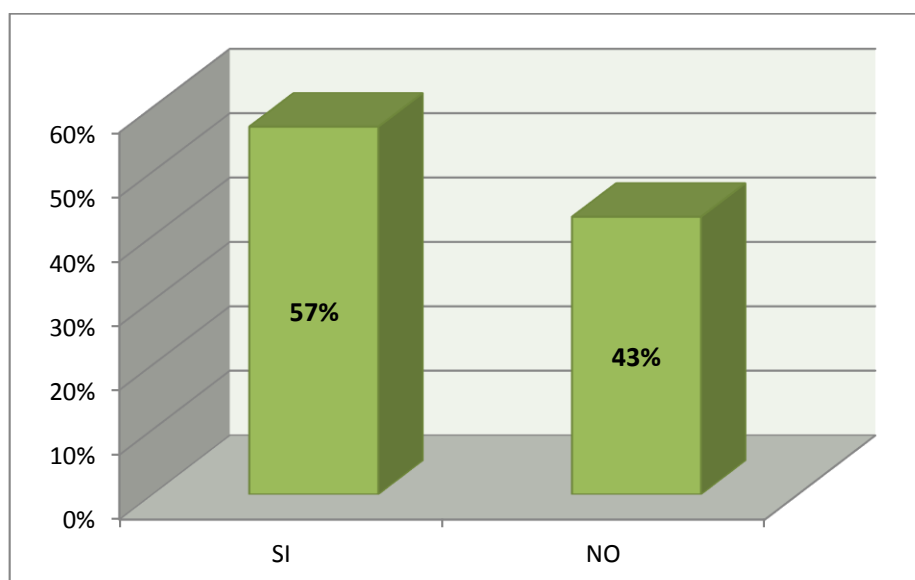
1. ¿Se informa a los trabajadores la filosofía de la corporación, en cuanto se refiere a misión, visión, objetivos, valores?

Tabla 6. Información de filosofía

Descripción	Frecuencia	%
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 6. Información de filosofía



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Como se puede apreciar en el gráfico el 57% de los funcionarios manifiestan que si se informan a los trabajadores sobre la filosofía de la corporación que tiene que ver con la misión, visión, objetivos, valores. Mientras que el 43% de los funcionarios no dan este tipo de información a los trabajadores. Se debe mantener informado a los trabajadores para un mayor compromiso laboral, dar este tipo de información por parte de los funcionarios es obligatorio.

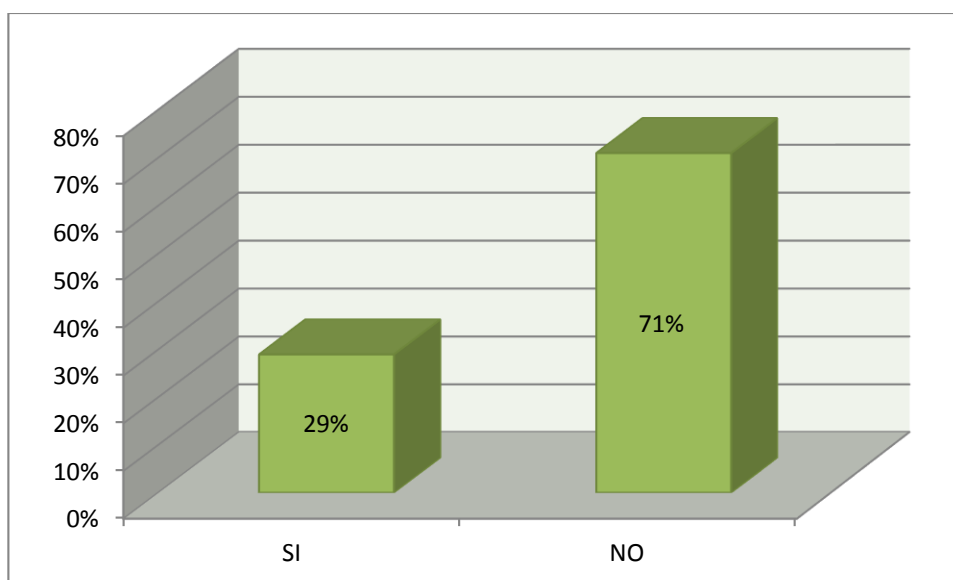
2. ¿Cómo funcionarios proponen un trabajo por medio de metas u objetivos para cada departamento?

Tabla 7. Trabajo por medio de metas u objetivos

Descripción	Frecuencia	%
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 7. Trabajo por medio de metas u objetivos



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Se aprecia en el gráfico que solo el 29% de los funcionarios proponen metas u objetivos para el desarrollo de las actividades en los diferentes departamentos de la corporación, mientras que el 71% de los funcionarios no establecen metas u objetivos para realizar las distintas actividades de los departamentos de la corporación. Proponer metas u objetivos para cada departamento es de suma importancia para que el desempeño de los trabajadores sea en contribución de mejorar el desarrollo organizacional.

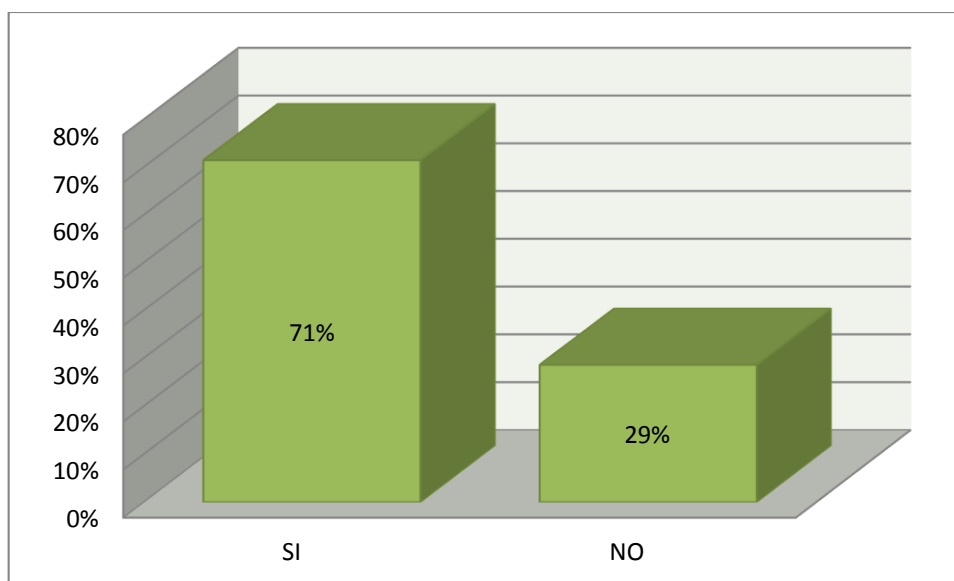
3. ¿La corporación realiza actividades que promuevan un clima de participación, respeto entre el personal?

Tabla 8. Clima de participación, respeto entre el personal

Descripción	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 8. Clima de participación, respeto entre el personal



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

El 71% de los funcionarios manifiesta que si se promueven un clima de participación, respeto entre el personal para que el desarrollo de las actividades se realicen sin discusiones y de esta forma el ambiente laboral es el adecuado para los trabajadores, el 29% de los funcionarios según las encuestas dicen no promover un clima adecuado en la corporación. El promover un clima de participación, respeto entre el personal fortalece las relaciones laborales entre funcionarios y trabajadores.

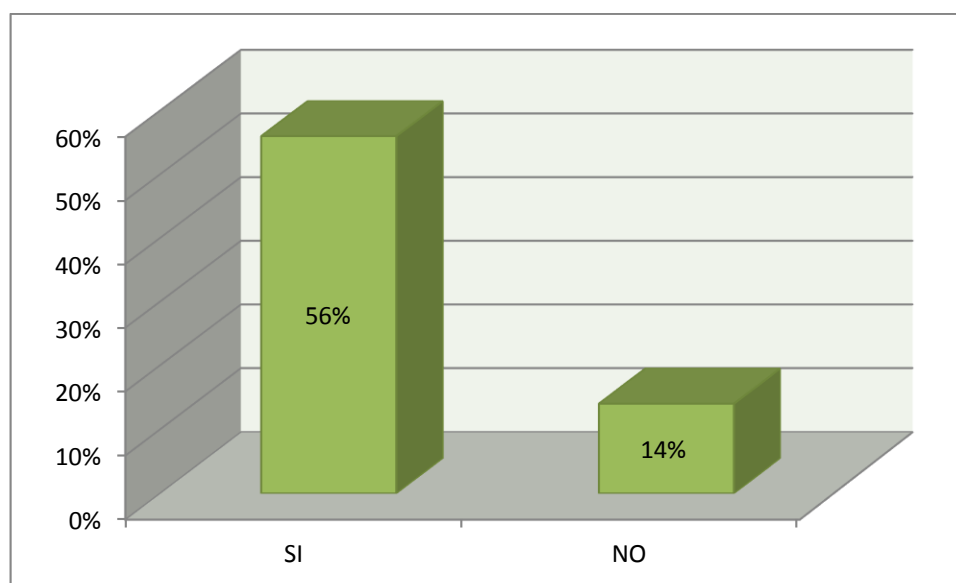
4. ¿Existen estímulos o incentivos en la corporación para mejorar la motivación del personal?

Tabla 9. Motivación del personal

Descripción	Frecuencia	%
SI	6	56%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 9. Motivación del personal



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

El 56% de los funcionarios indican que existen estímulos o incentivos en la corporación para mejorar la motivación del personal, mientras que el 14% indica que no, los incentivos en los trabajadores son parte fundamental para un mejor desempeño de funciones y una mejor realización de actividades en la corporación. Un trabajador motivado pondrá más desempeño al momento de realizar una actividad, lo cual ayuda a la corporación a que sus actividades sean desarrolladas con mayor calidad y eficacia.

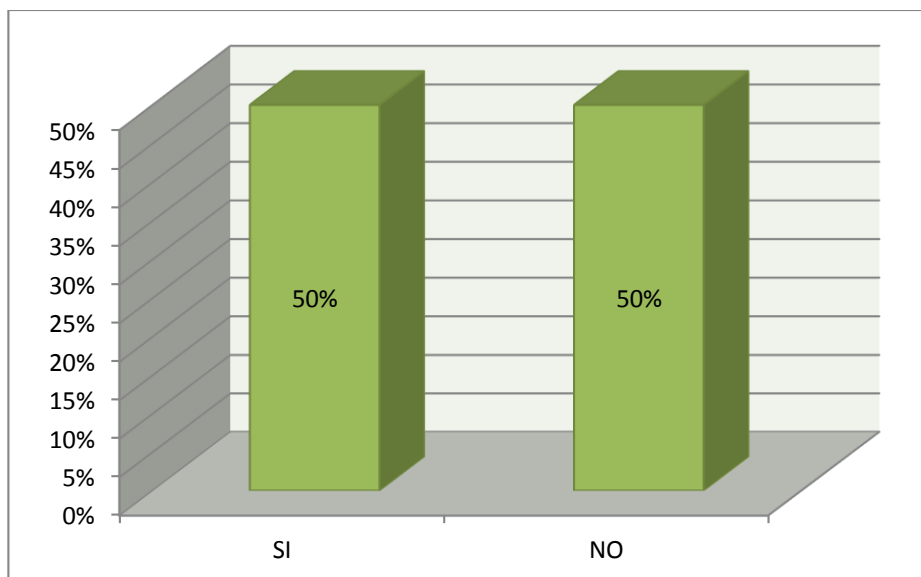
5. ¿Desde su punto de vista la toma de decisiones en la corporación son las adecuadas?

Tabla 10. Toma de decisiones

Descripción	Frecuencia	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Gráfico 10. Toma de decisiones



Fuente: Encuesta trabajadores Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.
Elaborado por: María Pilataxi

Análisis

Como podemos ver un 50% de los funcionarios manifiesta que las decisiones que se están tomando en la corporación son adecuadas para la corporación, mientras que el otro 50% manifiesta que las decisiones que se están tomando no son las adecuadas, la toma de decisiones se ven reflejadas en el rumbo que tiene la corporación, al ser las decisiones mejores la corporación se desarrollara de mejor manera y la organización crecerá.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

3.6.1 Determinación de la Gestión actual de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

Mediante un análisis del entorno en Ecuador más de 20.000 familias se dedican al reciclaje de desechos, tanto de plástico, cartón, papel, vidrio y metal, según cifras oficiales. La mayoría están agrupados a través de la RENAREC (Red Nacional de Recicladores del Ecuador), que a su vez se divide en 25 gremios de recicladores distribuidos en 14 ciudades del Ecuador. Cifras del Ministerio del Ambiente indican que en Ecuador se producen 4,1 millones de toneladas de desechos sólidos al año. De estos el 25% son potencialmente reciclables, de allí la importancia de la actividad. Mediante las acciones del MAE (Ministerio del Ambiente) en el 2014 se logró recuperar y reciclar un aproximado de 244.924 toneladas de residuos entre papel, cartón, plástico, vidrio, chatarra.

La Gestión de la Corporación Recicladores de Chimborazo se ha basado principalmente en la experiencia de sus propietarios, así como la iniciativa de los Colaboradores en la delegación de funciones, responsabilidades, control y planificación de la compra y venta de materiales de reciclaje (reutilizar los materiales), factores que han permitido mantenerse en el mercado desde el inicio de sus actividades que fue en 1985. Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha considerado realizar un análisis del entorno de la Corporación de Desarrollo para determinar cómo la empresa se ve afectado por los diferentes factores político-legales, económicos, culturales y tecnológicos, esto permitirá determinar cómo los factores están afectando actualmente el desarrollo normal de las actividades diarias de la Recicladora Chimborazo.

3.6.2 Diagnóstico externo de factores

3.6.2.1 Político – Legales

En el aspecto político y legal la Corporación de Desarrollo está regida principalmente por las políticas Nacionales del Ministerio del Ambiente y las políticas de residuos sólidos, las ordenanzas que regulan la Gestión de los desechos y residuos sólidos del Cantón Riobamba, también por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que es la que rige en la actualidad a todas las organizaciones sociales. La Corporación de

Desarrollo no posee estatutos ni reglamentos internos para su eficiente gestión; en la actualidad los órganos que se encargan en regular y controlar el sector es principalmente las leyes y políticas del Ministerios del Ambiente, las ordenanzas municipales y la superintendencia de Económica Popular y Solidaria.

3.6.2.2 Económico

En cuanto a lo económico las organizaciones se ven beneficiadas por la venta de cartón, papel, plásticos y chatarra generando nuevos ingresos para las familias dedicadas a esta actividad. El gobierno está impulsando la asociatividad y créditos a los recicladores fomentando el mejoramiento de la calidad de vida de más de cientos de familias que están inmersas y se dedican a esta noble labor. Las Organizaciones son reguladas por las leyes y políticas económicas nacionales haciendo énfasis en el pago del salario mínimo vital a nuestros colaboradores.

3.6.2.3 Socio-Culturales

Se a entendió que el reciclaje y la reutilización de cartón, papel, plástico y chatarra en el país tiene mucha importancia en la sociedad y en la cultura de limpieza, el nuevo uso de materiales impulsa un valor agregado de la ciudadanía sobre la naturaleza. Reciclar es un favor que cada cual se hace a sí mismo, que nos hacemos todos, unos a otros, expresa la esencia y el interés compartido del bien común, nunca es tarde para hacer conciencia y aportar al manejo adecuado de los desechos sólidos tanto en el hogar como en la comunidad. Es necesario que la organización y los actores estén preparados para aprovechar el incremento de materiales generados por la sociedad, que constituirá un aspecto positivo para el desarrollo de la Organización.

3.6.2.4 Tecnológicos

Podemos decir que en el sector de reciclaje los factores tecnológicos no están muy desarrollados especialmente para las organizaciones que no están en las grandes ciudades del país. Debido a que en muchas organizaciones no se ha implementado procesos, maquinaria y tecnologías para recolección, tratamiento, almacenamiento, compra y venta de materiales reciclados. Sin embargo la implementación de factores tecnológicos como nuevos sistemas en los procesos de tratamiento de los residuos, maquinaria que realice y garantice la eficiencia de la actividad, esto permitirá el mejor

funcionamiento de las organizaciones y permita optimizar el servicio que brindan las mismas.

3.6.3 Análisis Organizacional

El análisis organizacional nos permite conocer como realiza la Corporación de Desarrollo “Recicladores de Chimborazo” actualmente los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control; es de gran importancia determinar sus fortalezas y debilidades internas así como también sus oportunidades y amenazas del entorno, también las etapas o funciones sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración ya que nos permite tener una visión clara de la gestión administrativa de la organización.

3.6.4 Diagnostico Interno

3.6.4.1 Planificación

La Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” no cuenta con un sistema establecido de planificación en sus funciones administrativas, financieras, operativas, y demás; por esta razón tiene una serie de problemas organizativos, debido a la falta de proyección tanto de metas como de sus objetivos por parte de sus directivos o propietarios. Es decir la mayoría de sus actividades y funciones se las realiza por intuición o costumbre, en lugar de basarse en la planificación bien estructurada.

A continuación se van a exponer los aspectos que demuestran la falta de planificación de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”:

- La función principal de esta organización es brindar el servicio de reciclaje de materiales para su nuevo uso, para lo cual requiere obtener los permisos de funcionamiento respectivos, cumplir con las normativas y leyes del Ministerios del Ambiente y de la Municipalidad también, con respecto al reciclaje y tratamiento de los residuos. Actualmente la organización cuenta con la administración de su propietaria.
- El problema está en que antes de realizar la adquisición de maquinaria no se ha realizado un estudio de mercado previo el cual permita conocer la verdadera demanda del mismo, esto conlleva que al momento de empezar las actividades se nota que no existe la demanda suficiente de materiales dando como resultado

perdidas de la inversión a la organización.

- Otro aspecto en el que se puede notar que no existe planificación es la no existencia de un plan estratégico como guía para su funcionamiento, en el que se encuentre definida la estrategia principal a seguir, en donde se encuentren bien especificados los objetivos que persigue la organización; las políticas y líneas de actuación para conseguir dichos objetivos.
- Este problema se presenta cuando se realiza reuniones con los miembros de la organización únicamente cuando existe algún problema que está afectando directamente, como cambios en las diferentes ordenanzas de la municipalidad, o la obtención de un nuevo permiso para el normal desarrollo de las actividades, y no para realizar una evaluación acerca del funcionamiento y definir su plan estratégico el cual les permita realizar una verdadera retroalimentación y mejorar en varios aspectos.

Para realizar una planificación, primero se debe realizar un análisis interno de la organización que permita definir aspectos positivos y negativos; los aspectos positivos se denominan fortalezas las mismas que constituyen factores de óptimo desempeño y se pueden mejorar; mientras que los aspectos negativos se denominan debilidades las mismas que deben ser evitadas, eliminadas o corregidas, así como también se debe definir las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno.

Una herramienta administrativa muy utilizada para identificar estas Fortalezas y Debilidades al interior de la organización y las Oportunidades y Amenazas del entorno; es la denominada Matriz F.O.D.A; esta matriz nos permitirá determinar la posición actual de la organización, así como también tomar las acciones estratégicas necesarias para afrontar la situación; las mismas que pueden estar dirigidas a aprovechar oportunidades, corregir las debilidades, potenciar las fortalezas y afrontar las amenazas.

A continuación se muestra la matriz F.O.D.A de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

Tabla 11. Matriz FODA de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector ya que tiene más de 7 años brindando el servicio • Credibilidad por parte de los clientes. • Totalidad de activos fijos propios. • Servicio de calidad. • Mantenimiento a la maquinaria y equipos. • Seguridad y garantía en la compra-venta de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una adecuada administración por parte de los propietarios debido a que se maneja de manera empírica y no en base a fundamentos administrativos. • La falta de una estructura organizacional que permita una asignación de funciones eficiente • Falta de sistemas de información dentro de la organización sobre la gestión administración y leyes vigentes que la regulan • No existe capacitaciones permanentes a funcionarios y trabajadores para el desarrollo de las actividades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La accesibilidad a créditos asociativos y empresariales que les permita la adquisición de maquinarias y equipos conforme lo exige el cambio de tecnología. • Aumento de la demanda de materiales de reciclaje • Crecimiento potencial de desechos sólidos. • La gran necesidad que tienen las personas de reciclar y reusar los materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel competitivo de las organizaciones. • Las condiciones temporales y climáticas. • Inestabilidad económica en el país. • Inestabilidad política. • Cambios en las leyes y reglamentos de Reciclaje y tratamiento de Residuos. • Cambio y transferencias de tecnologías para desarrollar las actividades de reciclaje.

Fuente: Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

Elaborado por: María Pilataxi

3.6.4.2 Organización

En las asociaciones u organizaciones de reciclaje la organización administrativa y su estructura interna se encuentra establecida en base a las normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; las mismas que rigen la organización y el funcionamiento de los diferentes tipos de asociaciones u organizaciones sean estas de producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La Estructura Interna de la Corporación de Desarrollo Integral es empírica y no cuenta con un estatuto. Es muy importante que las asociaciones u organización cuente con un estatuto legal, de la siguiente manera: El gobierno, dirección, administración y control interno de la organización, los mismos que se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios o Representante
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

Sin embargo cabe recalcar que las asociaciones u organizaciones de reciclaje cuentan con estas Comisiones Especiales de acuerdo a la ley, como la de educación, asuntos sociales o deportes.

Otra de las dificultades que existe es que el gerente y los asociados no poseen el suficiente conocimiento sobre aspectos financieros, por lo que la parte económica se encuentra en manos de una sola persona, para quien actualmente no se encuentran establecidas las funciones del cargo, provoca que no se puedan ejecutar los controles necesarios y evitar problemas futuros o incluso pérdidas económicas.

3.6.4.3 Dirección

El proceso de dirección requiere que la persona que se encuentra al frente de la Corporación de Desarrollo Integral, sepa conducir a los demás miembros a la consecución de los objetivos deseados, en la Corporación “Recicladores de Chimborazo” el órgano de dirección de la corporación es el Consejo de Administración el mismo que está integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, el Consejo de

Administración realiza reuniones ordinarias al menos una vez al mes y extraordinarias en caso de que se tenga que tratar asuntos urgentes, el problema que se presenta en este proceso de dirección es que debido a que sus objetivos y estrategias no se encuentran bien delimitados es decir no existe un plan estratégico o un plan operativo anual que guíe las diferentes actividades que realiza la Corporación de Desarrollo Integral provoca que el proceso de dirección no se cumpla al 100% de su eficiencia.

Para llevar a cabo la dirección de una organización es indispensable poseer cierto grado de liderazgo y empoderamiento a más de poseer los conocimientos administrativos y de las diferentes operaciones que realizan, en esta organización si existe liderazgo por parte del propietario lo que les ha permitido mantenerse por más de 7 años sin embargo no existen las bases administrativas necesarias para una gestión eficiente lo que le impide a esta organización desarrollarse y crecer.

3.6.4.4 Control

En la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” el Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de controlar los actos y contratos que son autorizados tanto por el Consejo de Administración como por la Gerencia además es el encargado de realizar el control de la contabilidad de la Corporación, este consejo se encuentra integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes.

El problema principal en el proceso de control recae en que los integrantes de este organismo controlador no poseen el conocimiento necesario relacionados con auditoría o contabilidad siendo éste el aspecto principal el cual les impide realizar el control y revisión correspondiente de los estados financieros y su correspondiente veracidad, dejando éste aspecto primordial descuidado lo que afecta el buen funcionamiento de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”.

3.6.5 Identificación de los procesos de la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

La Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” actualmente se encuentra realizando sus actividades y operaciones diarias de acuerdo a lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario también bajo las

normativas del Ministerio del Ambiente; su domicilio principal es el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La corporación “Recicladores de Chimborazo” es de carácter familiar y su capital social es de aportes familiares. Actualmente la corporación “Recicladores de Chimborazo” tiene 12 socios los cuales realizan las actividades diarias.

3.6.6 Actividades actuales de la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo

Tabla 12. Actividades que se realizan en la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo

ACTIVIDAD	MATERIALES	KILOS DIARIOS DE MATERIALES
Recepción, clasificación, embalaje y peso	Cartón	118 a 654 kg.
Recepción, clasificación, embalaje y peso	Papel Blanco	190 a 576 kg.
Recepción, clasificación, embalaje y peso	PET (Botellas plásticas)	82 a 232 kg.
Recepción, clasificación, embalaje y peso	Chatarra	186 a 535 kg
Recepción, clasificación, embalaje y peso	Plástico suave	14 a 70 kg.
Recepción, clasificación, embalaje y peso	Plástico duro	15 a 85 kg.

Fuente: Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

Elaborado por: María Pilataxi

3.6.7 Beneficiarios del servicio que brinda la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo

El servicio de reciclaje es una actividad social comprometida con el medio ambiente “Proceso donde los materiales de desperdicio son recolectados y transformados en nuevos materiales que pueden ser utilizados o vendidos como nuevos productos o materias primas” la corporación le da un segundo beneficio a la sociedad Riobambeña y Chimboracense; son cientos de familias las beneficiadas con esta actividad que contribuye a mantener una ciudad más limpia y generar nuevos ingresos económicos

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 TÍTULO

Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

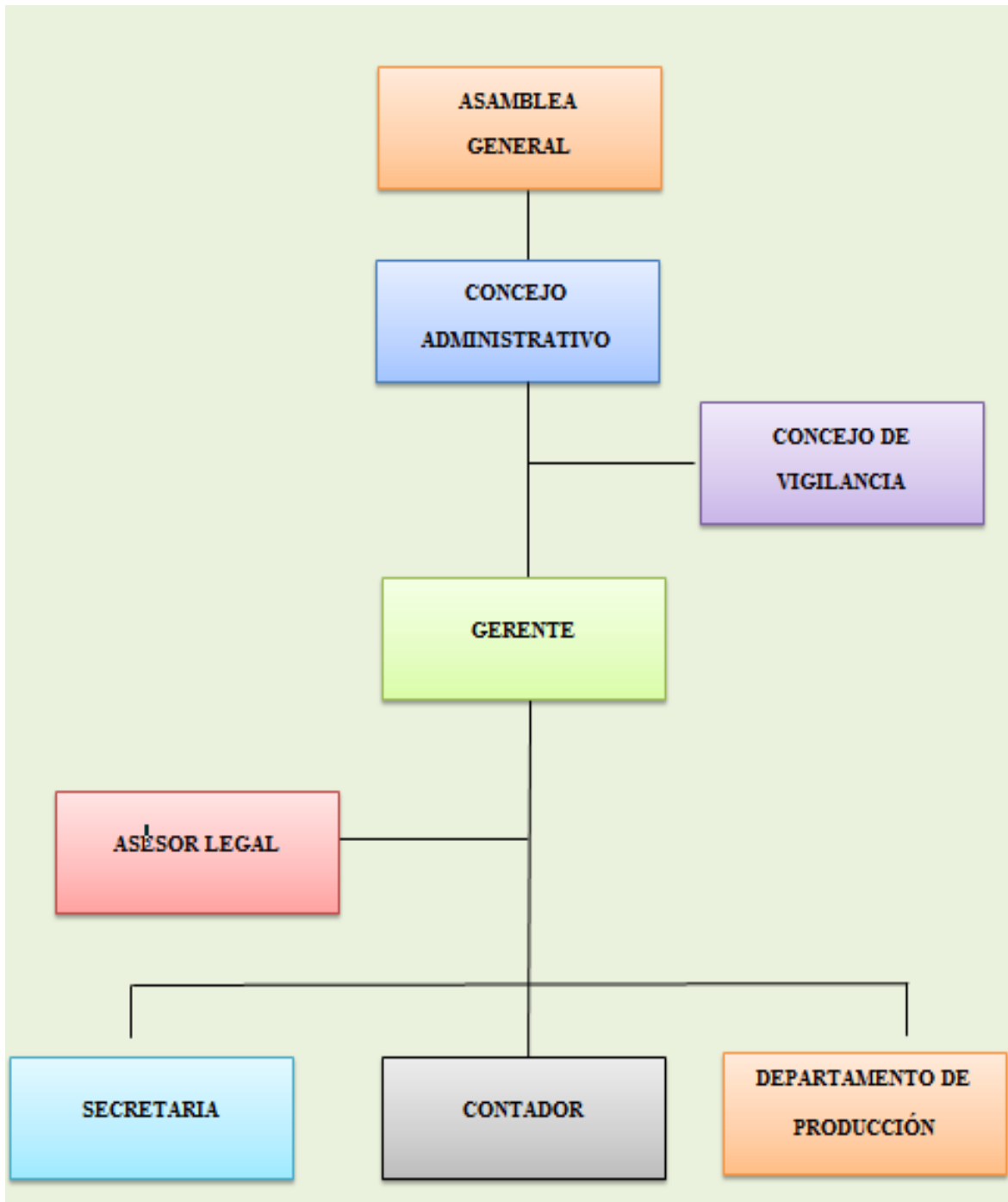
4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Estructura organizativa

En vista de que la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” actualmente no cuenta con una estructura organizativa, la misma que es de mucha importancia para el buen funcionamiento de toda la organización, esto permite establecer una comunicación entre las distintas áreas; esta estructura debe ser desarrollada específicamente para las operaciones que desempeñan diariamente los colaboradores de esta organización , por lo que hemos visto la necesidad de establecer la propuesta de una estructura que les permita organizar los diferentes cargos y responsabilidades que deben cumplir; de esta manera optimizar el trabajo en equipo y alcanzar de forma eficiente los principales fines de la Corporación.

A continuación se muestra la propuesta de un organigrama para la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” el mismo que servirá de orientación a la unidad administrativa de la empresa al reflejar la estructura organizacional.

Figura 13: Organigrama de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”



FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”
ELABORACIÓN: María Pilataxi

A continuación se define los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos dentro de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

NIVEL DIRECTIVO: Como se observa en el organigrama debe existir principalmente una Asamblea General de Socios o Representantes que es el máximo órgano de gobierno de la Corporación la misma que está integrada por todos los socios.

NIVEL EJECUTIVO: Conformado por el Consejo de Administración que es el órgano de dirección y fijación de políticas de la Corporación, estando integrado tres vocales y sus respectivos suplentes, siendo de estos elegidos un presidente y secretario, siendo el presidente de este consejo el Presidente de la Corporación de Desarrollo Integral, además se encuentra dentro de este nivel el Gerente de la Corporación quien es el representante legal de la Corporación “Recicladores de Chimborazo” su administrador responsable, también se puede observar en el organigrama que existe un Consejo de Vigilancia el cual es igual que el Consejo de Administración está integrado por tres vocales, eligiéndose así mismo un presidente y un secretario, es el órgano que controla los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia.

NIVEL ASESOR: Dentro de este nivel se encuentra el Asesor Legal y el Contador de la Corporación quien tiene como función asesorar tanto al presidente como al gerente acerca de los diferentes aspectos legales y contables que concierne a la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”.

NIVEL AUXILIAR O APOYO: En este nivel se encuentra conformado por la secretaria, quien es encargada de apoyar las operaciones y actividades diarias que realiza la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo

NIVEL OPERATIVO: El cual se encuentra conformado por las compras, ventas y producción o reciclaje, quienes son los que realizan las actividades diarias y son los encargados de prestar el servicio de reciclaje.

Contar con una estructura organizacional claramente establecida en la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo es de gran importancia ya que permite darle una organización y control a la misma, también ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades así como definir las atribuciones y actividades que debe realizar cada colaborador, finalmente contribuye a la fijación de líneas de autoridad y subordinación de cada persona, es decir lo que cada uno debe realizar para colaborar con el cumplimiento eficiente de todas las actividades planeadas así como principales fines que tiene la Corporación.

4.2.2 Manual de procedimientos para la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

- El procedimiento para la planeación estratégica es el que se determina a continuación el mismo que consta de ocho etapas:
 1. Diagnóstico de la situación actual de la organización
 2. Fijación de objetivos generales y específicos
 3. Establecimiento de premisas
 4. Determinación de estrategias
 5. Evaluación de las estrategias planteadas
 6. Elección de una o más estrategias
 7. Elaboración de planes alternativos
 8. Elaboración del presupuesto para la Corporación.

- El procedimiento para la organización es el que se determina a continuación el mismo que consta de siete etapas:
 1. Identificación de las actividades que realiza la Corporación de Desarrollo Integral
 2. Asignación de las actividades al personal
 3. Diseño de la estructura organizativa
 4. Determinación de niveles jerárquicos
 5. Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo
 6. Delegación de la autoridad
 7. Control de responsabilidades y retroalimentación

- El procedimiento para la dirección se determina a continuación, el mismo que consta de 5 etapas:
 1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo
 2. Integración de las personas que laboran para la organización
 3. Motivación a los miembros de la Corporación de Desarrollo Integral
 4. Establecer una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización
 5. Liderazgo y Supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo

- El procedimiento para el control de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” es la que determina a continuación el mismo que consta de 6 etapas:
 1. Comparar el desempeño real con lo planificado
 2. Preparar un informe de desempeño
 3. Analizar las variaciones encontradas
 4. Desarrollar diferentes acciones correctivas para corregir deficiencias
 5. Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica
 6. Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección.

En base a los procedimientos de planeación, organización, dirección y control descritos anteriormente estos han sido adaptados para la Corporación de Desarrollo Integral los mismos que deben ser llevados a cabo por los diferentes organismos que existen dentro de la Corporación; a continuación se detalla el Manual de Procedimientos para la organización.

4.2.2.1 Procedimiento de planeación

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la Corporación y con la aprobación de la Asamblea General de socios, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Diagnóstico de la situación actual de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”:** Para lo cual se debe llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la Corporación y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra y como se ve afectada la organización por los diferentes factores externos.
- 2. Fijación de objetivos para la Corporación:** Para esta etapa se debe determinar tanto los objetivos generales como los objetivos específicos que se pretende lograren en el mediano y largo plazo y cuantificar los mismos, estos objetivos deben ser coherentes, medibles, flexibles, y entendibles para todos además éstos deben ser aceptados por todos los miembros de la organización es decir tanto socios de la Corporación como los colaboradores que labora para ella.
- 3. Establecimiento de premisas:** En este punto se tienen que establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación actual de la empresa en aspectos operativos, financieros y administrativo de la Corporación tanto a nivel interno como externo, es decir esto les permitirá estar preparados sobre algunas situaciones que se pueden dar en el futuro y que pueden afectar a que se cumplan las principales fines de la Corporación de desarrollo Integral.
- 4. Determinación de estrategias para la Corporación:** En esta etapa se debe establecer las líneas de acción es decir que actividades se van a realizar y que cambios se van a implementar con el fin de lograr los objetivos fijados y principalmente mejorar el servicio.
- 5. Evaluación de las estrategias planteadas:** Para esta etapa se debe analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias es decir identificar aspectos positivos y negativos de éstas con el fin de determinar si es que van a contribuir o no al mejoramiento del funcionamiento de la Corporación.
- 6. Elección de una o más estrategias:** Aquí se tiene que elegir la estrategia o el conjunto de estrategias y alternativas que los encargados de llevar a cabo el procedimiento de planeación de la Corporación consideren que van a proporcionar una mayor garantía de éxito y sobre todo si es que se van a cumplir los objetivos deseados.
- 7. Elaboración de planes derivados:** Los encargados de llevar a cabo este procedimiento deben desarrollar algunos planes derivados o anexos como por ejemplo un plan de trabajo o un plan de operaciones que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones realizadas por los colaboradores que laboran

dentro de la Corporación de Desarrollo Integral.

- 8. Elaboración del presupuesto para la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”:** Finalmente, se debe cuantificar el plan general en unidades monetarias con el fin de prever los ingresos y los gastos que se van a tener, esto debe ser realizado con la ayuda de la persona encargada de llevar la contabilidad de la Corporación.

4.2.2.2 Procedimiento de organización

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la Corporación es decir el presidente y gerente, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Identificación de las actividades que realiza la Corporación de Desarrollo Integral:** En esta etapa se debe definir cuáles son las actividades específicas es decir actividades primarias y actividades de apoyo que desarrollan diariamente los miembros de esta Corporación para llevar a cabo el funcionamiento normal de la misma.
- 2. Asignación de las actividades al personal o colaboradores:** En esta etapa se debe determinar las actividades que van a realizar cada uno de los miembros es decir quién va hacer determinada actividad y cuánto tiempo le va a tomar realizarla por las cuales cada uno debe hacerse responsable de su cumplimiento eficiente.
- 3. Diseño de la estructura organizativa:** Aquí se debe determinar la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización que ya fue definida y el entorno en el cual los miembros de esta Corporación puedan poner en práctica dicha estrategia, cabe mencionar que la estructura organizativa debe ser flexible en el caso de que en lo posterior se requieran realizar algunos cambios.
- 4. Determinación de niveles jerárquicos:** Aquí se debe definir claramente los diferentes niveles jerárquicos los mismos que se determinan en base al grado de responsabilidad y autoridad asignadas a los diferentes cargos, es decir que en el caso de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” el nivel directivo y ejecutivo van a poseer un mayor nivel jerárquico debido a que los cargos que se encuentran dentro de estos niveles poseen funciones y responsabilidades con un mayor grado de complejidad y a su vez un alto grado

de autoridad.

5. **Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo:** En esta fase se deben establecer acuerdos entre todos los miembros de la Corporación con el fin de canalizar los recursos existentes con el esfuerzo de todos los miembros de la empresa, con el fin de lograr el objetivo principal que es mejorar la gestión administrativa de la Corporación y con ello el buen funcionamiento de la misma.
6. **Delegación de la autoridad:** Aunque dentro de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” existe una gran brecha establecida entre los niveles jerárquicos más altos y los más bajos como sucede en otro tipo de organizaciones o empresas, sin embargo es muy importante transferir el trabajo y la autoridad a cualquier otro miembro de la organización y de esta manera todos puedan aportar con la organización y no se sientan que solamente están para recibir órdenes.
7. **Control de responsabilidades y retroalimentación:** En esta etapa se va a determinar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que conforman esta Corporación así como los colaboradores que laboran para ella y si es que éstas responsabilidades están de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y habilidades con la finalidad de determinar si es que es necesario realizar cambios o reasignar las diferentes responsabilidades.

4.2.2.3 Procedimiento de dirección

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Administración de la Corporación, el mismo que se detalla a continuación:

1. **Toma de decisiones por parte del nivel directivo y ejecutivo:** En el caso de la Corporación la toma de decisiones es una atribución principal del presidente conjuntamente con el gerente de la Corporación pero en base a lo que se determina en la Asamblea General de Socios lo cual es muy positivo ya que permite la participación de todos los socios en la toma de decisiones principalmente cuando se tratan de decisiones sobre aspectos trascendentales para la Corporación así como también lo que va a determinar el éxito o no de cualquier organización.
2. **Integración de las personas que laboran para la organización:** Es el aspecto mediante el cual el Gerente en el caso de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” elige y se provee de los recursos que se requieren

para llevar a cabo su respectiva gestión es decir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para poner en marcha las decisiones que se hayan tomado. Este aspecto es muy importante al momento de que se requiera contratar al personal de apoyo o asesor como lo son las secretarias, contador y asesor legal y al personal del nivel operativo ya que se deben tomar en cuenta algunos aspectos que les permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente.

El colaborador que se contrate debe poseer las características requeridas por la Corporación para desempeñar su cargo respectivo, para lograr un eficiente desempeño se les debe brindar todos los elementos necesarios para que se puedan desenvolver de manera eficiente además se debe realizar un proceso de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal eficiente con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización.

3. Motivación a todos los miembros de la Corporación: La motivación del personal o colaboradores en toda organización es muy importante ya que mediante ella se puede lograr mejorar el desempeño de todos los colaboradores y que éstos se sientan identificados, la motivación en la Corporación “Recicladores de Chimborazo” corresponde al nivel de dirección es decir gerente y presidente, los mismos que deben realizar la gestión necesaria y elaborar planes de motivación propios para la Corporación, como pueden ser charlas de superación y desarrollo personal, además establecer planes de incentivos financieros y no financieros, todo esto de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

4. Establecer sistemas de comunicación para la Corporación: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que mediante él se transmite y recibe información dentro de una organización, para lo cual tanto la presidencia como la gerencia de la Corporación deben establecer sistemas de comunicación eficaces, el más confiable en este caso es un sistema electrónico de transmisión de información el cual va a permitir tanto a Asociados como al personal mantenerse correctamente informados.

Ya que la información equivocada origina confusiones y errores, es muy importante que tanto asociados como el resto del personal se mantenga al tanto de lo que sucede en aspectos que afectan directamente el funcionamiento de la Corporación como son principalmente cambios en leyes y normativas del Ambiente, ordenanzas municipales, y si existen nuevas disposiciones del Ministerio del Ambiente.

5. **Liderazgo y supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo de la Corporación:** En esta etapa es muy importante que tanto el presidente como el gerente de la Corporación establezcan acuerdos y la forma mediante la cual van a supervisar, vigilar las actividades que se realizan diariamente y además guiar a los demás miembros de la Recicladora de Chimborazo. El liderazgo y la supervisión son de gran importancia dentro de toda organización si existe una supervisión efectiva se logrará productividad del personal en el logro de los objetivos establecidos, una buena comunicación, buenas relaciones entre los miembros, personal motivado pero a la vez que actúen en marco de disciplina, y si todo este proceso va acompañado de un buen estilo de liderazgo por parte de los directivos de la Corporación ésta va a lograr desarrollarse y mejorar su funcionamiento.

4.2.2.4. Procedimiento de control

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Vigilancia de la Corporación de Desarrollo Integral, el mismo que se detalla a continuación:

1. **Comparar el desempeño real con lo planificado:** En esta etapa el organismo correspondiente debe siempre estar vigilando y supervisando que las actividades que se realizan estén de acuerdo a lo planificado además debe realizar una comparación de los resultados reales obtenidos de la gestión administrativa y compararla con los objetivos y metas que fueron planificadas.
2. **Preparar un informe de desempeño:** Este informe debe ser elaborado conjuntamente por los niveles directivo y ejecutivo de la Corporación el cual debe mostrar los resultados reales que se obtuvieron luego de la gestión administrativa, los resultados planificados y cualquier diferencia que existe entre ambos para poder determinar las respectivas soluciones.
3. **Analizar las variaciones encontradas:** En esta etapa el organismo correspondiente de la Corporación de Desarrollo Integral va a realizar un análisis de las variaciones encontradas y las operaciones relacionadas con el fin de determinar las causas que provocaron dichas variaciones.
4. **Desarrollar diferentes acciones correctivas:** Aquí se deben establecer una serie de acciones correctivas opcionales es decir realizar una reunión con los miembros del Consejo de Vigilancia de la Corporación para determinar dichas acciones para poder corregir cualquier deficiencia que haya sido encontrada.

5. **Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica:** En este punto el organismo correspondiente mediante criterios de selección adecuados va a establecer la mejor acción correctiva para determinado problema y llevarlo a cabo con el fin de solucionar éste de la mejor manera.
6. **Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección:** En esta etapa el Consejo de Vigilancia debe realizar un seguimiento y una evaluación de la acción correctiva que fue aplicada con el fin de determinar si es que realmente está contribuyendo a la solución del problema o no, lo que va a permitir establecer si es que se continúa desarrollando el mismo curso de acción o si es que, es necesario cambiarlo es decir realizar una re planificación.

4.2.3. Manual de funciones para la Corporación de Desarrollo integral “Recicladores de Chimborazo”

El objetivo del presente manual de funciones es organizar e instruir a los miembros de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo” sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, el mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo

Tabla 13: Asamblea General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
<p>Identificación del cargo: Asamblea General</p>
<p>Finalidad del cargo: Diseñar las resoluciones de la Corporación que son obligatorias para sus órganos internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y reglamento interno.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y reformar el estatuto. • Conocer y aprobar el plan de trabajo de la Corporación de Desarrollo Integral • Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos. • Nombrar y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones especiales. • Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes. • Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Corporación y aprobarlos o rechazarlos. • Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario. • Remover al Gerente de sus funciones con causa justa. • Resolver la disolución de la Corporación, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración o Asociación, cuya obligación no sea obligatoria. • Autorizar la admisión de nuevos asociados a la Corporación y su aportación • Acordar el monto de aporte de los nuevos asociados. • Decidir sobre el ingreso de nuevos socios. • Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio • Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Corporación.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios
<p>Requerimientos: Educación: N/A Experiencia: N/A</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 14: Consejo de Administración

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
<p>Identificación del cargo: Consejo de Administración</p>
<p>Finalidad del cargo: Es el responsable de elaborar resoluciones, políticas y Normas obligatorias para todos los socios y colaboradores, como también fiscalizar la correcta administración de la Corporación de Desarrollo Integral.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictar las normas generales de administración interna de la Corporación con sujeción a la Ley, al Reglamento General, al Estatuto y a los Reglamentos Internos. • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios o asociados • Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias. • Preparar y convocar a reuniones de Asamblea. • Dirigir las reuniones de la Asamblea. • Levantar Actas tanto de sus reuniones como las de la Asamblea. • Nombrar o remover con causa justa, al Gerente, Jefes de Oficina y Empleados de la Corporación, así mismo fijar sus remuneraciones. • Supervisar, evaluar el trabajo de la Gerencia • Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y personal administrativo de la Corporación. • Autorizar los contratos en los que intervenga la Corporación. • Elaborar el plan de trabajo de la Corporación y someterlo a conocimiento de la Asamblea General. • Presentar a la Asamblea General la memoria anual de los balances semestrales de la Corporación, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia. • Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reforma al Estatuto.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General
<p>Requerimientos: Educación: Acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión. Experiencia: N/A</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 15: Consejo de Vigilancia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Consejo de Vigilancia
Finalidad del cargo: Se encarga de la protección del valor de la Corporación en términos de los intereses de los socios o asociados
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la contabilidad de la Corporación, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables. • Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea y Consejos de Administración. • Controlar el movimiento económico de la Corporación y presentar el correspondiente informe. • Preparar los informes cuando se proceda a la expulsión de un socio. • Dictar las normas para la elaboración y manejo de la contabilidad. • Emitir un informe sobre el balance general semestral y ponerlo a consideración de la Asamblea General a través del Consejo de Administración. • Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la Corporación.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General
<p>Requerimientos: Educación: Capacitado en el área contable y de servicios de reciclaje Experiencia: N/A.</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 16: Presidente

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Presidente
Finalidad del cargo: Da su opinión sobre las actividades u operaciones llevadas a cabo por la Corporación, para así dar o no el visto bueno y hacer cumplir lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidir las reuniones de Asamblea General y las sesiones del Consejo de Administración. • Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de • Asamblea General. • Representar a la Corporación en todos los actos. • Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques siempre y cuando el reglamento interno así lo determine. • Firmar toda gestión ejecutada por la Corporación de Desarrollo Integral. • Suscribir con el gerente los certificados de la Corporación. • Controlar y velar por la buena marcha organizativa de la Corporación. • Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del consejo de administración. • Firmar la documentación relacionada con actividades financieras de la Corporación de Desarrollo Integral.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Administración
<p>Requerimientos: Educación: Capacitado en el área del servicio de reciclaje Experiencia: N/A.</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 17: Gerente

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Gerente
Finalidad del cargo: Gestionar el desarrollo de las actividades de la Corporación de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea general.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Corporación en todo acto o contrato. • Administrar todos los bienes de la Corporación de Desarrollo Integral. • Crear y mantener buenas relaciones con los empleados para mantener el buen funcionamiento de la Corporación. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia. • Presentar un informe de los balances semestrales y demás informes que solicite la Asamblea General. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada área de la Corporación. • Suministrar toda la información que le soliciten los socios o los organismos de la Corporación. • Contratar a los empleados necesarios para que labore en la Corporación y, fijar sus remuneraciones. • Presentar anualmente informes del estado económico de la Corporación. • Cuidar que la contabilidad se lleve con claridad y al día.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente <p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Titulo a nivel profesional en Economía, Administración de Empresa, Banca y Finanzas, Contabilidad. Conocimientos en el sector</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 años en funciones a fines. • En el área administrativa, contable o afines. • Poseer capacidad de dirección, organización y control de personal y bienes.

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 18: Secretaria

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Secretaria
Finalidad del cargo: Servir de apoyo a la administración de la Corporación, manteniendo un adecuado ambiente de comunicación y brindando siempre un trato especial a los usuarios.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar las actas de las sesiones de la Asamblea General ya sea ordinaria o extraordinaria y del Consejo de Administración. • Organizar y coordinar la agenda de trabajo y citas del Gerente y Presidente. • Recibir y archivar la correspondencia al día para Gerencia y Presidencia • Contestar y despachar la correspondencia al día emitida por el Gerente y Presidente. • Llevar un registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales. • Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. • Certificar con su firma y previa autorización del Presidente, los documentos de la Corporación. • Mantener ordenadamente y conservar bajo su responsabilidad el archivo. • Elaborar y presentar diariamente los horarios de trabajo de los colaboradores. • Brindar la información necesaria de las actividades. • Informar a los clientes con anticipación la compra o venta de material. • Realizar o apoyar en la compra- venta de materiales. • Recibir y enviar documentación o materiales
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Mínimo título de bachiller o Carrera Técnica en Secretariado.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 año en funciones similares. • Conocimiento en relaciones humanas, secretaria, informática.

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 19. Contador

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
<p>Identificación del cargo: Contador</p>
<p>Finalidad del cargo: Responder por que la información contable de la Corporación de Desarrollo Integral sea completa, confiable y veraz. Así mismo asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y contabilizar las operaciones contables de la Corporación. • Verificar que todas operaciones contables tengan sus respaldos correspondientes. • Elaborar estados financieros en forma mensual y anual. • Realizar los cálculos y pagos de impuestos mensualmente. • Generar información contable cuando la situación así lo amerite. • Supervisar el buen manejo de documentos y archivos. • Controlar aportes de los socios o asociados. • Hacer un seguimiento de las deudas de la Corporación de Desarrollo Integral.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Vigilancia
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Título de CPA</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 años desempeñando funciones relativas a contabilidad en el sector del servicio de reciclaje. • No ser familiar de ninguno de los miembros de la Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia. • Actuar de manera objetiva e independiente

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 20. Asesor legal

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</p>
<p>Identificación del cargo: Asesor Legal</p>
<p>Finalidad del cargo: Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la Corporación de Desarrollo Integral y garantizar los intereses institucionales.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer a las autoridades de la Corporación los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal. • Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre implicada la empresa. • Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos y cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la Corporación de Desarrollo Integral. • Asesorar a todos los miembros de la Corporación respecto a temas legales vinculados al sector del reciclaje y residuos. • Asistir a sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración. • Presentar informes de su gestión sea requerido por los consejos. • Asesorar a todos los miembros de la Corporación, incluido a socios, de las nuevas leyes, reglamentos, decretos y más normativas. • Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con actividades propias de la Corporación de Desarrollo Integral.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Título Superior en Jurisprudencia.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 años en funciones similares. • Conocimiento de la legislación del país.

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”
 ELABORACIÓN María Pilataxi

Tabla 21: Compra – Venta

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Compra – Venta de materiales
Finalidad del cargo: Responsabilidad directa de Compra – venta de materiales de la Corporación de Desarrollo Integral.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y diseñar estrategias de compra – venta de materiales para la Corporación. • Resolver y coordinar acciones de compra y venta de materiales • Ser responsable en su función de comprar y vender • Conocer y aplicar las leyes tributarias vigentes del país. • Verificar que los materiales estén en buenas condiciones para ser vendidos o comprados • Ser amable y cortés con los usuarios de la Corporación de Desarrollo Integral • Analizar precios y la acogida de los servicios de la competencia a fin de buscar el mejor mecanismo de introducción de nuestros servicios al mercado. • Establecer zonas, sectores y grupos de venta y compra dentro de la ciudad y del país • Elaborar un control estadístico de ventas y compras de materiales • Respetar la normativa y reglamentos internos de la Corporación de Desarrollo Integral • Elaborar políticas que optimicen las ventas y compras de materiales. • Y otras funciones a fines que permitan el desarrollo organizacional de la Corporación.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente
<p>Requerimientos: Educación: Tener Título de tercer nivel Experiencia: 2 años en compra- venta y afines</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

Tabla 22. Operarios y Ayudantes

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Operarios
Finalidad del cargo: Responsabilidad directa de Reciclar los materiales de la Corporación de Desarrollo Integral.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la clasificación de los diferentes materiales que la Corporación de Desarrollo Integral recicla • Controlar la calidad y el buen estado de los materiales reciclados • Transporte y almacenamiento de los materiales reciclados • Empacado y pesado de los diferentes materiales • Almacenamiento de los productos finales (cartón, papel, plástico duro, papel suave, plástico y chatarra • Conservar y dar un buen uso a la maquinaria de la Corporación de Desarrollo Integral. • Respetar la normativa y reglamentos internos de la Corporación. • Y otras funciones a fines que permitan el desarrollo organizacional de la Corporación.
<p>Informa directamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente <p>Informa indirectamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente
<p>Requerimientos: Educación: Básica Experiencia: 1 año en manejo de materiales y residuos</p>

FUENTE: Corporación de Desarrollo Integral “Recicladores de Chimborazo”

ELABORACIÓN: María Pilataxi

4.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL “RECICLADORES DE CHIMBORAZO”

Corporación de desarrollo integral Recicladores de Chimborazo inicia sus actividades en 1985, cuando María León y sus hermanos. Empiezan a recoger papel y cartón de los basureros de la ciudad. Así empezaron a "trabajar". El dinero que reunía era mínimo, porque entregaban en una pequeña bodega que compraban unos Guayaquileños, los mismos que poco a poco quebraron en el negocio por lo que no pagaban a los recicladores, razón por la cual deciden viajar a la ciudad de Guayaquil en busca de una Empresa Recicladora para entregar directamente el material, así empiezan el negocio del Reciclaje creando así su propia bodega en la ciudad de Riobamba

Allí entendió que el reciclaje debía convertirse en una actividad importante. Porque tenía muchas virtudes:

- 1.- Ayudaba a disminuir los niveles de basura en la ciudad.
- 2.- Daba un trabajo digno a personas marginadas.
- 3.- Permitía que las empresas disminuyeran el consumo de materiales naturales escasos, reemplazándolos por reciclados.

En la actualidad es un centro de acopio en donde se compra el material para seleccionar, luego ser embalado y enviar a la ciudad de Guayaquil.

4.3.1. Misión

Ser líderes en programas de conservación del medio ambiente, como un grupo especializado en reciclajes, trabajando en el fortalecimiento de los micro empresarios que son los forjadores de la riqueza de los ecuatorianos y buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de todos.

4.3.2. Visión

Producir y comercializar nuestros productos rentablemente para ser competitivos en mercados de exportación, cumpliendo nuestra rentabilidad y el aporte social con todos los que están en nuestra línea de negocios, desde abastecimiento de materia prima, hasta su consumo final, manteniendo los mejores precios de compra a nuestros proveedores, acorde a los precios internacionales

CONCLUSIONES

Podemos concluir diciendo que la situación de la Corporación antes de la implementación del manual de funciones tenía múltiples deficiencias que no permitían desarrollarse de forma adecuada; en la actualidad la gestión ha mejorado notablemente, considerando que cada uno de los participantes tiene funciones específicas de acuerdo a las labores que desempeñe, logrando de esta manera que la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo se desarrolle y alcance niveles de eficiencia que le permita un crecimiento sostenido.

El Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo fue imprescindible para el desarrollo de la corporación y el mejoramiento de la rentabilidad de la misma que sin esta la organización no tenía planificada todas las funciones que permitían la mejora continua y alcanzar niveles de competitividad necesarios en este tiempo de globalización de los mercados.

Podemos concluir que los servicios que presta la corporación no eran eficientes para los clientes, por lo que se están disminuyendo los ingresos por los cual se realizó una capacitación a los empleados que dan el servicio de atención al cliente mejorando la rentabilidad y por ende la captación de nuevos clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Corporación continúe utilizando el manual e funciones que se les facilitó, esto les permitirá a los trabajadores conocer y aplicar derechos y responsabilidades, de acuerdo a la función que desempeñe, para que en forma mancomunada con sus directivos se pueda alcanzar mejores servicios y niveles que le permita un crecimiento sostenible.

Es necesario aplicar el diseño de un sistema de gestión administrativa para que los objetivos y estrategias planteadas se cumplan de acuerdo a lo planificado, y así obtener mayor beneficio para la Corporación de Desarrollo Integral Recicladores de Chimborazo.

Se recomienda se realicen capacitaciones de forma permanente, a los empleados de la Corporación Integral Recicladores de Chimborazo, para que la captación de nuevos clientes se vaya incrementando, y de esta forma aumenten los ingresos, a la vez que se brinda un servicio de calidad y atención personalizada a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Fayol, H. (1980). *Principios de la Administracion Cientifica*. Caracas: Buenos Aires.
- Franklin, E. (2001). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw Hill.
- Estupiñan, E. (2006). *Analisis financiero y de gestion*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hernandez, S. J. (2011). *Introduccion a la Administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: una Perspectiva Global*. Mexico: McGrawHill.
- Lòpez. (2006). *Implantacion de un sistema de calidad*. Madrid: ideas propias.
- Mee, J. F. (1956). *Management Philosophy for Professional Executives*. Indiana.
- Muñiz. (2003). *Como implantar un sistema de gestion en la practica*. Barcelona: Gestion 2000.
- Ogalla. (2005). *sistemas de gestion, una guia practica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pèrez. (2008). *Control de gestion empresarial*. Madrid: Esic.
- Pineda, I. (2011). *Diseño de un sistema de gestion administrativa y finaciera a la empresa uniformes*. salvador: universidad.
- Robbins, & Couter. (2007). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Salazar, O. (2011). *Glosario de terminos de administracion publica*. Lima.
- Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Valdivia, I.(2008). *La ciencia de la administración*. Mexico: Limusa.

WEBGRAFIA

- Anzola. (2010). *Administracion de pequeñas empresas*. mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato. (12 de 10 de 2015). *monografias*. Obtenido de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos71/administracion-empresas-gestion-empresarial/administracion-empresas-gestion-empresarial2.shtml>
- schmidheiny, s. (12 de 10 de 2015). *stephan schmidheiny*. Obtenido de stephan schmidheiny: <<http://www.stephanschmidheiny.net/desarrollo-sostenible/>>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta a los trabajadores



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

FECHA:.....

OBJETIVO

Identificar el proceso de la gestión administrativa en la corporación de desarrollo integral Recicladores de Chimborazo

INSTRUCTIVO

Esta encuesta es de carácter anónimo, muy comedidamente contestar las siguientes preguntas.

Señale con una X la respuesta que para usted sea la correcta.

Su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que se realiza, agradecemos su colaboración.

ENCUESTA

1. ¿Recibe usted capacitación necesaria para desempeñar su trabajo?
SI () NO ()
2. ¿En el área de trabajo tiene objetivos o metas definidas?
SI () NO ()
3. ¿En la Corporación evalúa los resultados de su gestión?
SI () NO ()
4. ¿Existen estímulos o incentivos por realizar alguna labor para el mejoramiento de la corporación?
SI () NO ()
5. ¿Cree usted que con la implementación de un sistema de gestión de administración mejorara la gestión administrativa en la corporación?
SI () NO ()

Gracias por su colaboración.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

FECHA:.....

OBJETIVO

Identificar el proceso de la gestión administrativa en la corporación de desarrollo integral Recicladores de Chimborazo

INSTRUCTIVO

Esta encuesta es de carácter anónimo, muy comedidamente contestar las siguientes preguntas.

Señale con una X la respuesta que para usted sea la correcta.

Su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que se realiza, agradecemos su colaboración.

ENCUESTA

1. ¿Se informa a los trabajadores la filosofía de la corporación en cuanto se refiere a misión, visión, objetivos, valore

SI ()

NO ()

2. ¿Proponen un trabajo por medio de metas u objetivos?

SI ()

NO ()

3. ¿La corporación realiza actividades que promueven un clima de participación, respeto entre el personal.

SI ()

NO ()

4. ¿Existen estímulos o incentivos en la corporación para mejorar la motivación del personal?

SI ()

NO ()

5. ¿Desde su punto de vista la toma de decisiones en la corporación son las adecuadas?

SI ()

NO ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 3



Pacas apiladas de papel.



Pacas apiladas de botellas plásticas, clasificadas por color.