



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “MECÁNICA AUSAY”, UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.”

AUTORA:

MYRIAM YESENIA BUÑAY YUNGÁN

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Myriam Yesenia Buñay Yungán, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pombosa Junez Edwin Patricio

DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Myriam Yesenia Buñay Yungán, 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 proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 20 de febrero de 2017

Myriam Yesenia Buñay Yungán

C.C 060478516-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS, por haber dado como padres a dar personas maravillosas quienes me han guiado y apoyado en cada momento de mi vida, a mis hermanas y hermano que me enseñaron el querer y respetar las diferentes opiniones y personalidad, ellos que han velado por mi bienestar y educación que a pesar de todos los problemas siempre me dieron la fuerza para continuar, gratifico infinitamente a DIOS por haberme permitido conocer a mi esposo y darme la felicidad más grande del mundo el tener a mi hijo en mis brazos, quien me puso bendiciones en mi camino, gracias por ponerme a personas que fueron mi apoyo en cada caída, en cada tropiezo, en cada debilidad para todos quienes formaron parte de mi vida y culminación profesional dedico este trabajo con todo mi afecto y cariño.

Myriam Buñay

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a dios por darme la fuerza necesaria para poder culminar con esta etapa tan importante como son mis estudios.

También a mi madre Marlene y mi padre Fernando que en base a su sacrificio, trabajo y apoyo, me transmitieron lo más valiosos de la vida, como son sus valores y enseñanzas encaminándome siempre a que me esfuerce para terminar mis estudio universitarios.

A mis hermanas y hermano que entre rizas, enojos, y largas chalas me subieron comprender, apoyar e impulsar para cumplir esta meta.

A mi esposo que con su trabajo y esfuerzo me ha impulsado día a día para culminar con mis estudios, y a mi adorable hijo quien es mi razón de vivir y mi motor para seguir adelante.

A los ingenieros Edwin Ponbosa y Juan Carlos Pomaquero director y miembro de la presente investigación por su apoyo, tiempo, dedicación, y aporte para la culminación del presente trabajo.

A todos mi amig@s y familiares y quienes comparten de este gran logro profesional, mil gracias.

Myriam Buñay

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.1.1 Antecedentes Históricos	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 ¿Qué es la Administración?	11
2.2.2 Diseño organizacional.....	12
2.2.3 Importancia Del Diseño Organizacional.....	12
2.2.4 Dimensiones del diseño organizacional.....	12
2.2.5 Estructura organizacional	17
2.2.6 Dos modelos de diseño organizacional.....	18
2.2.7 Estructura y proceso organizacional	18

2.2.8	Modelos de diseños organizacionales.....	20
2.2.9	Elementos del diseño organizacional.....	22
2.2.10	Herramientas de organización	25
2.2.11	Tipos de liderazgos	27
2.2.12	Matriz FODA	28
2.2.13	Importancia de la Matriz FODA	28
2.2.14	El cuadro de mando integral (score card)	30
2.3	IDEA A DEFENDER	33
2.4	VARIABLES	34
2.4.1	Variable Independiente	34
2.4.2	Variable Dependiente	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.3.1	Muestra	37
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.4.1	Técnicas	40
3.4.2	Instrumentos.....	40
3.5	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	41
3.5.1	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la Mecánica Ausay. ..	41
3.5.2	Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Mecánica Ausay	53
3.6	IDEA A DEFENDER	61
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		62
4.1	TÍTULO	62
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2.1	Descripción histórica de la Mecánica Ausay	62
4.2.2	Diseño organizacional para la mecánica Ausay.....	63
4.2.2.1	Análisis de los ambientes.....	64
4.2.2.2	Componentes del diseño organizacional de la mecánica Ausay.....	71
4.2.2.3	Estrategias y Cursos de Acción	75
4.2.2.4	Dimensiones Organizacionales.....	79
4.2.2.5	Dimensiones Contextuales.....	81

4.2.2.6	Modelo organizacional	83
4.2.2.7	Resultado de Efectividad	93
4.2.2.8	Presupuesto de sueldos y salarios para el personal administrativo, y operativo de la mecánica Ausay.	95
4.2.2.9	Matriz Ambiental	96
4.2.2.10	Resultado de la matriz.....	97
4.2.2.11	Plan de acción	98
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición de los clientes de la Mecánica Ausay	37
Tabla 2: Cuadro de Población.....	37
Tabla 3: Simbología.....	38
Tabla 4: Composición de la muestra.....	39
Tabla 5: Genero	41
Tabla 6: Frecuencia de visita a la mecánica	42
Tabla 7: Trayectoria de la Empresa	43
Tabla 8: Competitividad de la mecánica.....	44
Tabla 9: Conoce si hay gerente en la mecánica	45
Tabla 10: Atención con Diligencia	46
Tabla 11: El personal tiene definidas sus funciones	47
Tabla 12: Calidad de los servicios	48
Tabla 13: Tiempo de atención	49
Tabla 14: Nivel de confianza	50
Tabla 15: Personal capacitado	51
Tabla 16: Precios	52
Tabla 17: Cumplen con las Funciones Administrativas	53
Tabla 18: Tiene una planificación idónea.....	54
Tabla 19: Existencia de estrategias, políticas	55
Tabla 20: Funciones departamentalización adecuado	56
Tabla 21: Dirección de la organización es fundamental.....	57
Tabla 22: Influencias del líder en los colaboradores	58
Tabla 23: Asistencia a capacitaciones	59
Tabla 24: Importancia de la comunicación organizacional	60
Tabla 25: fortalezas.....	64
Tabla 26: Debilidades	65
Tabla 27: Competencias Distintivas	65
Tabla 28: Desempeño pasado	66
Tabla 29: Oportunidades.....	66
Tabla 30: Amenazas.....	67
Tabla 31: Incertidumbre.....	67

Tabla 32: Matriz FODA de exposición de estrategias.....	68
Tabla 33: Misión.....	71
Tabla 34: Visión.....	71
Tabla 35: Matriz Axiológica de los Principios de la Mecánica Ausay.....	72
Tabla 36: Objetivos de la perspectiva cliente-mercado	74
Tabla 37: Objetivos de la perspectiva Financiera	74
Tabla 38: Objetivos de la perspectiva Proceso Interno.....	74
Tabla 39: Objetivos de la perspectiva Proceso Interno.....	75
Tabla 40: Razón del personal.....	80
Tabla 41: Nueva Razón del personal	81
Tabla 42: Gerente general.....	85
Tabla 43: Secretaria general	86
Tabla 44: Jefe de talento humano	87
Tabla 45: Jefe Administrativo.....	88
Tabla 46: Jefe de taller mecánico	89
Tabla 47: Mecánico	90
Tabla 48: Presupuesto de sueldos	95
Tabla 49: Aporte patronal	95
Tabla 50: Matriz Ambiental.....	96
Tabla 51: Resultado de la matriz	97
Tabla 52: Acciones a Tomar.....	97
Tabla 53: Procedimiento a realizar	98
Tabla 54: Plan de acción.....	98

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Genero	41
Gráfico 2: Frecuencia de visita a la mecánica	42
Gráfico 3: Trayectoria de la Empresa	43
Gráfico 4: Competitividad de la mecánica	44
Gráfico 5: Conoce si hay gerente en la mecánica	45
Gráfico 6: Atención con Diligencia	46
Gráfico 7: El personal tiene definidas sus funciones	47
Gráfico 8: Calidad de los servicios	48
Gráfico 9: Tiempo de atención	49
Gráfico 10: Nivel de confianza	50
Gráfico 11: Personal capacitado	51
Gráfico 12: Precios	52
Gráfico 13: Cumplen con las Funciones Administrativas	53
Gráfico 14: Tiene una planificación idónea.....	54
Gráfico 15: Existencia de estrategias, políticas	55
Gráfico 16: Funciones departamentalización adecuado	56
Gráfico 17: Dirección de la organización es fundamental.....	57
Gráfico 18: Influencias del líder en los colaboradores	58
Gráfico 19: Asistencia a capacitaciones	59
Gráfico 20: Importancia de la comunicación organizacional	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuestas aplicadas a los clientes de la Mecánica Ausay	106
Anexo 2: Modelo de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Mecánica Ausay	108
Anexo 3: Mecánica Ausay	109
Anexo 4: clientes de la mecánica Ausay	109
Anexo 5: Realizando la encuesta a los colaboradores de la Mecánica Ausay	110

RESUMEN

El Diseño de la estructura Organizacional Administrativa fue elaborado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la mecánica Ausay, el cual implica la correcta administración de la empresa, y la ejecución de todos los elementos que conforman el mismo, como el análisis del ambiente, las dimensiones estructurales, el diseño de la estructura y por último los resultados de efectividad, que son los principales factores que nos sirven como un marco referencial de los conocimientos obtenidos a través de la teoría y esto a su vez ponerlo en práctica en la empresa. Su desarrollo se realiza en base a un análisis de la situación actual que está compuesto por: la dirección y proyección estratégica: misión, visión, objetivos, metas , estrategias, valores y estilo de liderazgo, el diseño conlleva la estructura y orgánico funcional, políticas, sistema de información, control, involucrado, también el análisis de los ambientes internos y externos de la mecánica, sus dimensiones contextuales y estructurales, la evaluación, seguimiento y los resultados de efectividad para mejorar la gestión administrativa. Este proyecto representara la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas, a través de la estructura organizacional para establecer de forma correcta los puestos de trabajo de cada colaborador dentro de la empresa.

Palabras claves: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ORGÁNICO FUNCIONAL. FODA. PUESTOS DE TRABAJO.

.....

Ing. Pombosa Junez Edwin Patricio

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The design of organizational and Administrative Structure was elaborated with the purpose of improving the administrative management of Ausay Mechanics, which implies the correct administration of the Company, and the execution of all the elements that make up the same, such as the analysis of the Environment, structural dimensions, structure design and finally the results of effectiveness, which are the main factors that serve as a reference framework of knowledge obtained through theory and this in turn put into practice in the business. Its development was carried out based on an analysis of the current situation which is composed of: strategic direction and projection: mission, vision, objectives, goals, strategies, values and leadership style, design entails functional and organic structure, policies, information systems, control, we also involve the analysis of the internal and external environments of mechanics, their contextual and structural dimensions, evaluation, monitoring and effectiveness results to improve administrative management. This Project will represent the determination of the hierarchical levels and administrative functions, through the organizational structure to correctly establish the positions of each employee within the Company.

Key words: ORGANIZATIONAL STRUCTURE. STRATEGIC DIRECTION. FUNTIONAL ORGANIC. FODA. JOBS.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se refiere al diseño de la estructura organizacional y administrativa para la mecánica Ausay, ubicada en el Cantón Riobamba, se realiza un análisis de la presente problemática en donde se manifiesta que la empresa esta inversa en problemas de tipo organizacional por no tener establecida una adecuada y clara estructura organizacional, lo cual incluye directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Esta investigación tiene como objeto proporcionar a la Mecánica Ausay un diseño organizacional para que la misma desempeñe sus actividades en forma organizada, ordenada, que brinde sus servicios con eficiencia, y eficacia teniendo un funcionamiento más adecuado y por ende genere mejores resultados a través del empleo de herramientas administrativas.

Esta investigación está estructurada por cuatro capítulos necesarios en los cuales se describe el contenido de información y bajo parámetros que ayudan a su desarrollo como se muestra a continuación:

Capítulo I. Este capítulo está conformado por la problemática el cual es el objeto de estudio, la justificación que es el por qué se estudia este caso y se define los objetivos que indican lo que se quiere loran con la investigación.

Capítulo II. Detalla la parte del marco teórico en el que se detallas como se realizara la investigación en forma contextual, diferentes definiciones teóricas en cuanto al diseño organizacional, importancia, modelos objetivos, análisis externo e interno, fundamentación en la cual están basado el estudio del tema, estructurando un lineamiento a seguir, para la aplicación de modelos organizacionales en las empresas.

Capítulo III. En el marco metodológico se establecieron las técnicas métodos y procedimientos adecuados para levantar la información necesaria de la empresa que se está estudiando y analizando, con el fin de facilitar la elaboración del diseño organizacional para la mecánica.

Capítulo IV. Enfocado en el desarrollo de la propuesta de implementar un diseño organizacional para la mecánica Ausay, para mejorar la gestión administrativa a través del modelo organizacional enfocado a tener resultados favorables para la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática en nuestro país y por lo tanto en la ciudad de Riobamba para todas las empresas en crecimiento es la competencia, el mercado en el que se mueven es cambiante debido a esto muchas empresas han fracasado por no tener un diseño organizacional, una visión a futuro de lo que quiere lograr, esto podría ser un obstáculo para tomar las decisiones de acuerdo a la estructura organizacional y administrativa que sirvan como base para alcanzar el éxito deseado, de igual forma, las empresas buscan diferenciarse unas a otras aprovechando sus fortalezas internas y oportunidad, también buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades y amenazas.

La empresa Mecánica Ausay se dedica como actividad principal a la reparación de vehículos automotores (reparación de transmisiones) y venta de repuestos, Debido al crecimiento de la empresa al momento cuenta con siete operarios mecánicos, dos ayudantes aprendices, un Gerente propietario y una secretaria.

Actualmente la empresa arregla de siete a ocho vehículos diarios es decir 240 vehículos mensuales, entre reparaciones y venta de repuestos la Mecánica tiene como ingresos 171.184,48. Sus potenciales clientes son las Cooperativas de transportes como la Coop. Puruhá, Unidos, Liribamba, Llinllin, Bustrap, El Prado.

Situación Actual

La empresa “Mecánica Ausay” atraviesa problemas con respecto a la Estructura Organizacional y Administrativa, como; designación de funciones o tareas, falta de comunicación, no cuenta con reglamento interno, no está siendo administrada correctamente ya que todos los conocimientos sobre administrar la empresa y los recursos que utilizan son empíricos, estos aspectos negativos influyen en la competitividad de la Mecánica e incluso atenta con la estabilidad de la misma.

De acuerdo con estos indicios se procede a detallar la problemática actual a través de un diagnóstico situacional de síntomas causa efectos que se originan en esta investigación:

Síntomas

- La falta de comunicación entre colaboradores, se presta para malos entendidos por una inadecuada organización.
- No se cuenta con la estructura organizacional física y apropiada.
- Ausencia de un reglamento interno de políticas y de sus funciones.
- El gerente propietario de la empresa no tienen una educación apropiada en base a negocios.
- Carece de capacitación al personal de acuerdo al manejo de nuevas herramientas de administración sobre el servicio al cliente
- No posee una distribución de departamentos, no se conocen las jefaturas a cabalidad y estas no pueden ejercer debidamente su liderazgo porque las personas que deberían estar dentro de sus grupos de trabajo no saben que pertenecen a ellos.
- Crea superposición del trabajo.
- Omiten funciones
- Mayor dificultad para alcanzar las metas.

Causas:

- Dificultad del trabajo en equipo
- Falencia que se origina para la toma de decisiones del gerente sobre los proyectos a aprobar.
- Comportamientos en los colaboradores inapropiados que no pueden ser penados por no existir reglamentos internos.
- La incorrecta administración de la empresa ya que ésta la realizan de forma empírica.
- El desempeño de las funciones de los colaboradores tiene un déficit en la atención al cliente.
- Dos o más personas que hacen lo mismo por desconocimiento de quién es el verdadero responsable de hacerlo.

- Al no tener una estructura formal y no saber su lugar en ella, los colaboradores terminan haciendo actividades ajenas, menos lo que debe hacer en realidad.
- Las metas se alcanzan con mayor esfuerzo y utilización indebida de los recursos de la organización.

Efectos futuros:

- El servicio hacia los clientes no es el adecuado por riñas entre colaboradores.
- Procede a un estancamiento o a su vez superación en relación a la competencia.
- Las actividades de los empleados sin control.
- La falta de capacitación hace que los procesos no sean efectivos para el desarrollo de la empresa y trunca su liderazgo en el mercado.
- Que no se entregue a tiempo los del producto y servicios.
- Falta responsabilidad en el cargo que ocupan los colaboradores.
- Convierten un problema total para la empresa para conseguir las metas.

El precedente mencionado y la entrevista previa en nuestra investigación hacen que lo expuesto en el análisis situacional de causa y efecto, Por lo tanto se ha creado la necesidad de implementar una estructura organizacional y administrativa, las cuales mejorarán el desempeño de la empresa y permitirá darle un valor agregado a los servicios prestados.

Alternativas de solución

Por lo antes mencionado, se pretende elaborar un plan de acción para el desarrollo del Diseño Organizacional y Administrativo para la Mecánica Ausay en base al crecimiento, tanto económico y a su vez como empresa logrando así una estabilidad en el mercado y posicionamiento en el mismo.

También para establecer la escala de mando y detallar las actividades diarias que realizan cada colaborador, además puede dar lugar a una buena gestión administrativa siendo más eficaces y eficientes, dicha estructura organizacional y administrativa será vital para la situación actual y futuro crecimiento de la empresa, traería como beneficios

la mejora en la planificación de los proyectos y el establecimiento de equipos, junto con dar claridad a las funciones de cada uno de los miembros, por cuanto dirigir, motivar, coordinar y controlar los trabajos respectivos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera influye la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Empresa Mecánica Ausay ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

Geográfica:

Calle principal: Av. 9 de Octubre

Intersección: Velasco.

Teléfono: 0988112511

Referencia: a 200m de las Bodegas de la Empresa Eléctrica

Cronológica:

Se realizará una investigación durante los meses de octubre de 2016 a febrero de 2017 para conocer la problemática y buscar la solución mediante la implementación de estructura organizacional y administrativa para la obtención de calidad en la prestación del servicio y venta de repuestos automotrices de la Mecánica Ausay.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación a desarrollarse en la empresa “Mecánica Ausay”, ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, es para establecer la gestión administrativa de la misma, nos hemos enfocado en la elaboración de herramientas administrativas en base a los conocimientos científicos y teóricos, para conocer la actual administración que se ha venido generando por parte de los directivos de la empresa.

Para mejorar la economía que se maneja, la empresa deberá contar un diseño de políticas, estrategias, procedimientos que le permitan desarrollar de forma idónea sus funciones, en cuanto a la adaptación de los diferentes aspectos que se susciten en el entorno en que estas están inmersas para de esta manera hacerle frente a la posible o ya existente competencia cuando se lo requiera.

La base de la propuesta en cuanto al diseño organizacional y administrativo se resalta en las situaciones complejas que se han suscitado en la investigación previa, de la situación en la que se encuentra la Empresa Mecánica Ausay para de esta forma determinar los modelos organizacionales acorde a la necesidad que la empresa requiera, por ende ser una operadora posicionada en el mercado y proyectar una imagen empresarial que sea reconocida por el servicio efectivo y a la vez competitivo.

El beneficio primordial de este proyecto es para la Empresa Mecánica Ausay ya que con la aplicación y ejecución del Diseño Organizacional se obtendrá un desarrollo administrativo efectivo, involucrando a todos los miembros de la empresa a que sean partícipes de un crecimiento empresarial, que a su vez beneficiara a los clientes adherentes y a los posibles clientes que se obtendrán en un futuro no muy lejano, para lo cual se utilizarán estrategias que permitan captar más clientes en relación con la competitividad del sector donde se encuentra la empresa.

Teórica

La empresa busca a través del Diseño Organizacional y Administrativo, mejorar la gestión administrativa, con el objetivo establecer una estructura organizacional a fin de

dividir el trabajo de acuerdo con los habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa es decir que todos los semblantes en el diseño organizacional formaran parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño productivo de la empresa, así mismo sea útil un proceso administrativo que ayude a guiar el direccionamiento de la misma.

Según el ilustrado (Richard Daft , 2007, pág. 23). La Teoría Organizacional no es un conjunto de datos; es una forma de concebir a las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar a las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. La forma de ver, hacer y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional.

Al elaborar el Diseño Organizacional para la empresa Mecánica Ausay del Cantón Riobamba, contribuirá con medios factibles para que la empresa este bien estructurada en la cual los miembros de la directiva se encargan de buscar los beneficios necesarios, en función de las metas las cuales son el factor principal en el proceso para la toma de decisiones que se realizan a través de la planificación a largo plazo.

Metodológica

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva metodológica, ya que se aplicarán la mayor cantidad posible de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal manera que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable a fin de resumirlo en el diseño Organizacional y administrativo para la empresa Mecánica Ausay; documento que bien puede constituirse en un referente para instituciones educativas de nivel superior que estén atravesando la misma problemática.

En lo que respecta a la validación de los resultados que se originen al implementar el diseño organizacional en la empresa Mecánica Ausay es relevante utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicables a todos los involucrados en el tema de estudio, esto va a permitir conocer a ciencia cierta cuán grande es la importancia de la elaboración de un diseño organizacional y administrativo en la empresa y de qué

manera éste aportara al desarrollo de la misma en conjunto con las normas o procedimientos internos que rijan en la filosofía de cada uno de los involucrados para con la empresa.

Se considera que al elaborar el Diseño Organizacional en la Empresa Mecánica Ausay se desarrollarán actividades y tareas de los colaboradores de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa logrando que el ambiente laboral se torne agradable para el desempeño laboral, beneficiando no solo a la empresa sino también el desempeño personal de cada uno de los miembros que la conforman, el cual nos llevará al desarrollo administrativo esperado por una empresa como son: la planificación, organización, dirección y control, permitiendo así, alcanzar la efectividad organizacional.

Dentro de la investigación se aplicó el método inductivo, por lo que se dan a notar las acciones que en su momento permiten y permitirán mejorar el funcionamiento de la Mecánica Ausay así mismo se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, ya que la investigación se la realizó a una parte representativa del sector en cuanto a la población local que cuentan con vehículos, tomando como base información referencial brindada por la empresa en cuanto a los clientes que adquieran los servicios que brinda la mecánica.

De igual forma, se aplicarán los tipos de investigación que se puedan adaptar en la empresa, como la entrevista y la encuesta tanto en la parte interna como externa de la misma, esto nos induce a comprobar la situación actual que desarrolla la directiva y sus socios, de esta manera se podrá focalizar los problemas que realmente afectan a la empresa Mecánica Ausay del cantón Riobamba.

Académica.

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva académica, ya que por el presente trabajo se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en el diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa Mecánica Ausay del cantón Riobamba; asimismo será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos, fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de

ser menos importante estaré cumpliendo con un pre-requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

Práctica.

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva práctica, ya que permitirán a la empresa Mecánica Ausay contar con su propia estructura organizacional y administrativa que venga a constituirse en una importante herramienta de gestión para que sus dueños puedan resolver problemas y tomar las decisiones más adecuadas para el buen desarrollo y cumplimiento de objetivos de la Mecánica, logrando así un mayor posicionamiento en el mercado y liderazgo en la mecánica de transmisiones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la “Mecánica Ausay”, que permita el crecimiento consecutivo de la empresa ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el diseño y estructura organizacional, empleando diferentes teorías que faciliten el objetivo de estudio.
- Diagnosticar la situación de la empresa en función de los resultados de la investigación que facilite el desarrollo de la propuesta.
- Elaborar el Diseño Organizacional en función de los resultados de la investigación para la determinación de la estructura organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Partiendo de ciertos estudios efectuados sobre Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias para el conocimiento de la investigación según la página <http://scielo.sld.cu/scielo.php> recuperado 31 de agosto de 2016, este nos permitirán una guía de análisis para el desarrollo del presente proyecto. Los antecedentes son los siguientes:

El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos.

En la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de las mismas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común.

La subsistencia de una organización estará determinada por la obtención de buenos resultados empresariales, para lo cual necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos. Esto ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión en búsqueda de mejores resultados. Una forma para lograrlo es dotar de un enfoque basado en procesos a la gestión empresarial.

Como se puede apreciar en las concepciones planteadas anteriormente, es importante tratar el tema de los procesos de una organización, sin los cuales no pudieran lograrse los buenos resultados empresariales, ni la proyección estratégica deseada.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Mecánica Ausay es una microempresa riobambeña, orientada a la reparación de transmisiones, fundada en el año 2003, ubicada en la avenida Milton Reyes y la Prensa. Durante el año 2008 cambio su ubicación a terrenos propios, contaba ya con 6 colaboradores que prestaban sus servicios, en el aquel local no contaban con un área apropiada para poder realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz por lo que el señor Marco Ausay gerente propietario y fundador de la mecánica decidió comprar un lugar más grande que se encuentra ubicado en la actualidad en la Av. 9 de Octubre y Velasco.

En la actualidad cuenta con 11 colaboradores y cuenta con herramientas e instrumentos apropiadas y actualizadas para brindar un servicio de calidad, que fue reconocida por sus clientes por el gran servicio prestado.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se sustenta teóricamente la investigación:

2.2.1 ¿Qué es la Administración?

Según (Sergio Hernández y Rodríguez, 2011) menciona que:

La Administración es la Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.

Mientras que la Real Academia Española, expresa que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir. (p.03)

2.2.2 Diseño organizacional

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización.

Según (Richard Daft, 2011) el concepto de Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones. (p.56)

2.2.3 Importancia Del Diseño Organizacional

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

El flujo de información es esencial para el éxito de una organización. La estructura de la organización debe estar diseñada para asegurar que los individuos y departamentos que necesitan coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura. (Demand, Brian Hill)

2.2.4 Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las

organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos.

Estas dimensiones según (Richard Daft, 2011) describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. (P.14-18)

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales.

Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos.

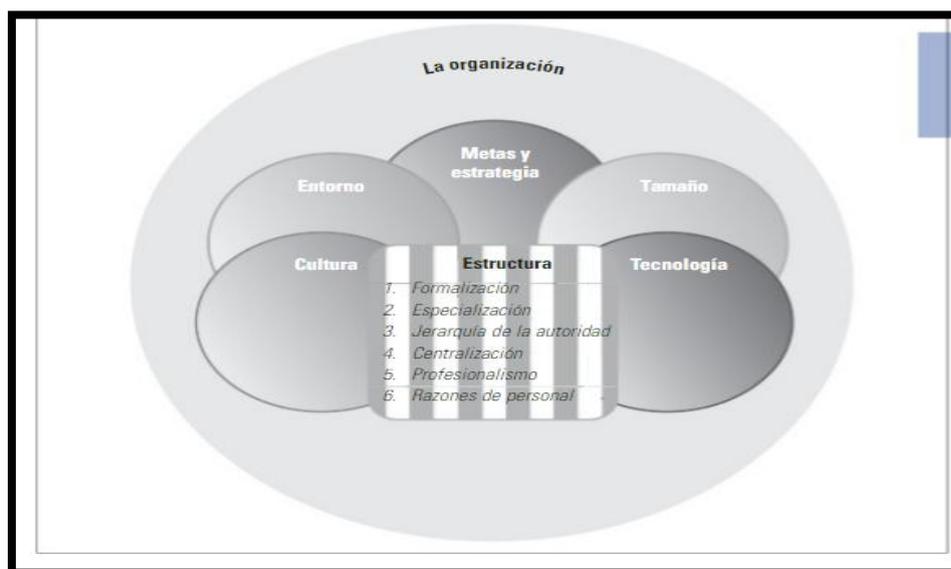


Ilustración 1: Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional

Fuente: Modelo de diseño organizacional

Elaborado por: Richard Daft (2011)

2.2.4.1 Dimensiones estructurales

La formalización

Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades

La especialización

Es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran sub

divididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

La jerarquía de la autoridad

Describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

La centralización

Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de

metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

El profesionalismo

Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

Las razones de personal

Se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

2.2.4.2 Dimensiones contextuales

El tamaño

Para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La tecnología organizacional

Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una

manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

El entorno

Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

Las metas y la estrategia

De una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

La cultura

De una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

2.2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional representa las relaciones internas de la organización dependiendo de la disposición de todos los recursos involucrando la capacidad administrativa con la cual se está manejando.

La estructura organizacional se crea para realizar funciones, cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización.

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico de la empresa, determinando el organigrama, elaborando y aplicando manuales de trabajo y haciendo énfasis en los roles de competencia, responsabilidad social y niveles de autoridad en que se encuentra la organización garantizando con esto la productividad y estabilidad de las empresas en el mercado.

Según (Robbins y Coulter, 2009) La estructura organizacional en la distribución formal de:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establece relaciones entre individuos, grupo y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Los puestos de la organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. (p-184-185).

2.2.6 Dos modelos de diseño organizacional

La organización mecanicista, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

La organización orgánica la cual es una estructura muy adaptable y flexible, las organizaciones orgánicas puede tener trabajos especializados, pero dichos trabajo no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente entorno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuanta autoridad para manejar varía actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa.

2.2.7 Estructura y proceso organizacional

2.2.7.1 Estructura Funcional

Richard Daft (2011) en la actualidad hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas a causas del ambiente incierto. Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, como ya se describió antes. Los gerentes mejoran, la coordinación horizontal empleando sistemas de información, contacto directo entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de tareas o equipos. Las organizaciones no lucrativas también están reconociendo la importancia de los enlaces horizontales. (pág. 104)

La estructura organizacional se crea para realizar funciones cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización.

2.2.7.2 Estructura Divisional

Según Richard Daft (2011), la estructura divisional, se usa como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de productos o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones de negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. (pág. 106).

Descomposición de las actividades encargadas por los altos directivos sobre los subordinados es decir hacer del trabajo de una forma más simple y a la vez eficiente, al crear la división del trabajo en las empresa la productividad total se incrementa notablemente por la descarga de trabajo laboral además de involucrar nuevas áreas de trabajo para los subordinados.

2.2.7.3 Estructura Matricial

Según Richard Daft (2011) La interdependencia recíproca de entre departamentos precisa una comunicación y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada. De manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información, tanto en la dirección vertical u horizontal estos es necesario para alcanzar las tareas globales de la organización. (pág. 110)

Toda empresa u organización tiene la obligación de contar con una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa tomando en cuenta los factores internos y externos que se presenten, por medio del cual se utilizarán eficientemente los recursos de la empresa para estructurar o rediseñar la estructura propuesta.

Por tanto la necesidad de implementar una estructura organizacional considerando todos estos elementos tomando las mejores decisiones por parte del alto mando promoviendo

el desarrollo administrativo y organizacional de cualquier tipo de empresa u organización

2.2.8 Modelos de diseños organizacionales

Los modelos organizacionales hacen referencia a la estructura que se plantea en una empresa, donde se definen los puestos de trabajo y funciones que son asignados a cada uno de los miembros que conforman la empresa, la comunicación interna es de vital importancia en las estructuras organizacionales ya que de esto depende la eficiencia de la misma, la toma de decisiones sin lugar a duda el eje principal en las estructuras ya establecidas y por establecerse, el principal eje que hace posible la estructuración organizacional sin lugar a duda lo conforma la gestión del talento humano que impone las percepciones que tendrá la empresa, su imagen e identidad y como también El posicionamiento en el mercado tendrá lugar a los modelos organizacionales que se implanten en las empresas.

Según (Richard Daft , 2007). La teoría aprende de las organizaciones y pone lecciones a disposición del gerente. Es importante conocer que debido a que demuestra que incluso las grandes organizaciones exitosas son vulnerables, que las lecciones que no se aprenden de manera automática y que las organizaciones solo son tan fuertes como quienes toman las decisiones. (P. 07)

La situación organizacional en todo su esplendor aplicado a las empresas, está compuesta de métodos, sistemas, procesos que conllevan a conseguir la efectividad. En la actualidad las organizaciones y en este caso la empresa turística podrá mejorar su actividad de acuerdo a un buen diseño organizacional estructurado de acuerdo a las situaciones futuras a las que está expuesta, ya que las organizaciones están en constante cambio, por lo que se debe tomar riesgos y ofrecer cambios efectivos de acuerdo al modelo organizacional que se vaya a implantar en una organización u empresa.

Para el desarrollo, elaboración y aplicación de un diseño organizacional adecuado para las empresas que buscan ser sólidas y líderes en el mercado, se requiere que los miembros de la empresa u organización sean totalmente eficientes.

Dentro de estos modelos de diseño organizacional están: Modelo de Diseño Organizacional por Richard I. Daft. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.

2.2.8.1 Modelo de Richard I. Daft.

El modelo nos indica sobre la situación de la empresa en cuanto al análisis del ambiente externo e interno de la organización sin dejar de lado la situación de la administración estratégica aplicada la profundidad del diseño organizacional y efectividad en los resultados a obtenerse mediante la eficiencia y la consecución de los objetivos aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la empresa.

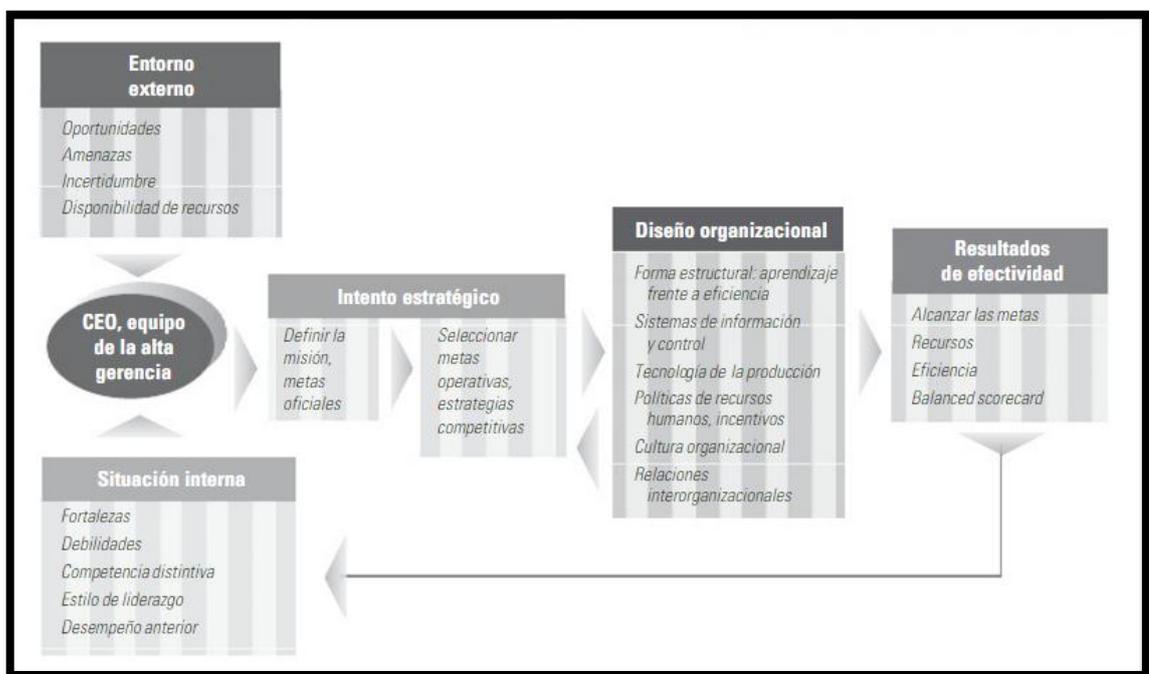


Ilustración 2: Modelo organizacional de Richard Daft

Fuente: Modelo de diseño organizacional

Elaborado por: Richard Daft (2011)

2.2.8.2 Modelo De Ailed Labrada Sosa

Este modelo de diseño organizacional se define como la incorporación de nuevas formas de organización dentro de las empresas, es decir la aplicación de un enfoque estratégico, aplicando procesos y competitividad en el mercado teniendo en cuenta las políticas o reglas con las que cuenta la empresa para la correcta aplicación de la

integración de sistemas y tecnologías de información que permitan automatizar la toma de decisiones en el entorno en el cual están inmiscuidas. Para la aplicación de este modelo organizacional se consideran cuatro etapas o fases las cuales enfatizan el emprendimiento y desarrollo de la empresa en cuanto a sus procedimientos internos sobre el manejo de la administración que se origina en la organización.

2.2.9 Elementos del diseño organizacional

2.2.9.1 Dirección estratégica

La estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandolos recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno.

Según (Michael Porter) El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

Misión organizacional

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

(Geoffrey Hirt), Dice que La misión de una organización es su propósito general.

Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

Características que de cumplir una Misión:

- Describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta.
- Es relevante y fácilmente entendible por toda la empresa.
- Debe estar orientada a los consumidores, enfocándose a los bienes y servicios.
- Establece los fundamentos para posteriores diseños organizativos.
- Suministra la dirección y el propósito a todos los elementos de la organización.
- Remarca lo que ya se ha realizado y plantea hacia dónde está yendo la compañía.
- Debe ser ambiciosa y romper posibles barreras organizacionales.
- En grandes corporaciones debería instituirse por unidad de negocio. Si la empresa produce más de una línea de productos o servicios, puede tener una misión global (corporativa) y una para cada línea de negocio, función y proceso de la organización. Esto es de gran ayuda no solamente en la definición de los objetivos funcionales, sino también en la sensibilización del personal.
- Debe actualizarse periódicamente. Cuando menos, una vez la año debe revisarse y ver si corresponde a la realidad de la empresa.
- Por último, y no menos importante, debe comunicar la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar.

Visión organizacional:

Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos

estatales”. O bien: “La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local”.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Para (Jack Fleitman), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Valores

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.

Metas

Las metas que se plantea la empresa, para obtener sus beneficios en cuanto a intereses económicos y administrativos, deben plantearse a corto mediano y largo plazo dependiendo de la actividad que realiza la empresa y sobre todo para cumplir con la necesidad de la satisfacción de los clientes, logrando con esto el éxito para las organizaciones.

Las metas son situaciones futuras que la empresa desea alcanzar, en el cual están representados los recursos utilizados por la empresa, ya sean estos de cualquier índole, lo que genera en varios casos una incertidumbre por parte de los gerentes que están al frente de una empresa, ya que están expuestos a las expectativas que la sociedad genere

para satisfacer sus necesidades y por ende la empresa no podrá cumplir las metas planteadas como se esperaba.

Objetivos organizacionales

Los objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la empresa.

Para la consecución exitosa de los objetivos, debe de haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final. Esta estrategia debe de ser constantemente revisada para establecer si la empresa está enfocada en alcanzar los objetivos.

Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.

Estrategia

Según (K. J. Halten, 1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

2.2.10 Herramientas de organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

2.2.10.1 Organigramas

Un organigrama según (Lourdes Münch, 2010) es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructurados las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. (p-69).

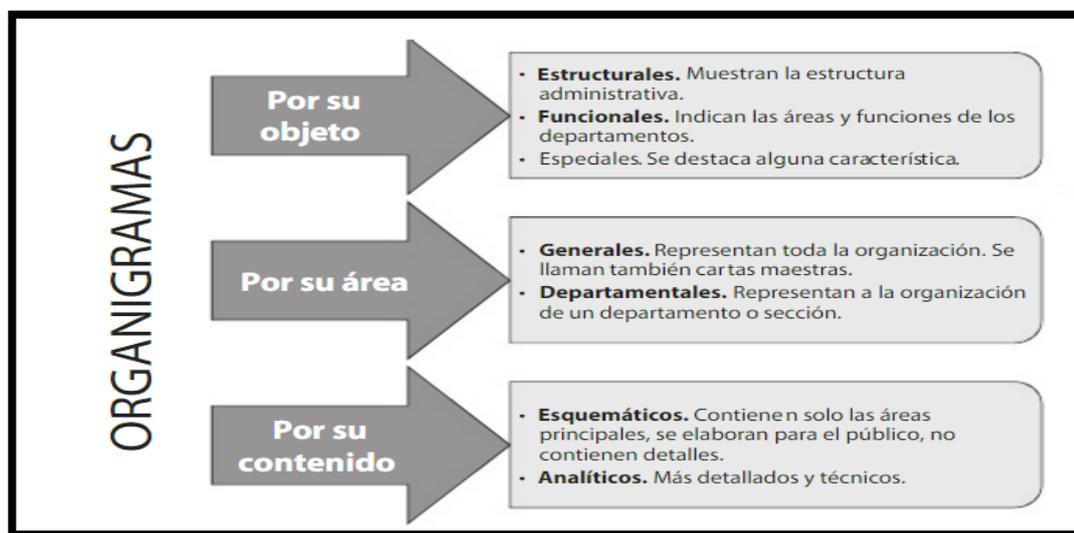


Ilustración 3: Clasificación de los organigramas

*Fuente: Clasificación de los Organigramas
Elaborado por: Lourdes Münch, 2010, pág. 69*

Manuales

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

Puesto

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

2.2.11 Tipos de liderazgos

(Robbin, 2013) Habla sobre las tres opiniones más recientes a cerca del liderazgo, como lo son el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipos.

Liderazgo Transformacional-transaccional

Los líderes transaccionales son los líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). El líder transformacional es el que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

Liderazgo carismático-visionario

El líder carismático, es aquel líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. El líder visionario es diferente porque es la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.

Liderazgo de equipos

El liderazgo está cada día más presente en el contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, la función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El rol de un líder de equipo es diferente de la función tradicional del liderazgo.

2.2.12 Matriz FODA

Es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico minucioso y veraz que permita tomar las mejores decisiones para la empresa acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

El análisis FODA permite conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por la que atraviesan las empresas en el entorno en que se desenvuelven esto a su vez es de gran importancia para el análisis de mercado y para el diseño de estrategias a implantarse en un determinado momento en que se lo requiera.

2.2.13 Importancia de la Matriz FODA

Determinar objetivamente los aspectos de la empresa tanto interna como externa, con respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para ser más competitivos en el entorno.

Análisis interno

a) Fortaleza

Son las capacidades, acciones, recursos especiales con los que cuenta la empresa logrando una ventaja competitiva en el mercado, caracterizando un liderazgo frente a la competencia: por ejemplo las fortalezas que tienen las empresas de hoy en día tenemos:

- Decisión participativa de la empresa en nuevos mercados
- Eficiente capacidad de administración y desarrollo emprendedor
- Excelente atención al cliente

b) Debilidades

Son todos aquellos factores que producen la inestabilidad en el mercado, frente a los competidores existentes, las debilidades de las empresas siempre van de la mano de las estrategias que se implementan y que no son ejecutadas favorablemente, entre las principales debilidades que perjudican a la empresa son:

- No contar con un plan de marketing.
- No tener manuales de organización.
- La diferenciación entre competidores.
- Escasez de capital para crecer.
- Falta de capacitación al personal en cuanto al servicio al cliente.

Análisis externo

a) Oportunidades

Son los aspectos positivos que se propician dentro y fuera de la empresa permitiendo obtener una mayor ventaja competitiva en el entorno, entre las principales oportunidades que se dan en el entorno competitivo están:

- La diversificación de productos o servicios.

- Expandir el negocio.
- Fuertes barreras de entradas a competidores.

b) Amenazas

Son aquellos factores o impedimentos que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar a la estabilidad de la empresa en el mercado, entre estas amenazas están:

- Aumento nuevos competidores.
- Pérdida de Posicionamiento en el mercado.
- Determinación de clientes insatisfechos.
- Crisis política.

2.2.14 El cuadro de mando integral (score card)

El cuadro de mando o score card es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección, el control y la administración general de una empresa.

A continuación se explican con mayor detalle las cuatro dimensiones del cuadro de mando.

Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios y las perspectiva que indica el autor (Kaplan, Norton, 2000,) son las siguientes:

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente es muy fundamental en la parte educativa y en toda actividad económica, puesto que la misma debe mantener a sus clientes y en el caso educativo a sus estudiantes y buscar nuevos que prefieran la institución, lo cual se podría conseguir mediante el cumplimiento de expectativas que el cliente mantiene.

Según (Kaplan y Norton, 2000). “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior”. (p-15).

Perspectiva procesos internos.

(Kaplan y Norton, 2000) establece que:

Los procesos dentro de la institución educativa son de vital importancia puesto que mediante los mismos se cumplirá de mejor manera los objetivos, los procesos internos deben ser adecuados, evaluados y estudiados en búsqueda de la satisfacción de la calidad.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (p 15)

Perspectiva de formación y crecimiento.

(Kaplan y Norton, 2000) señala que:

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima institucional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. (p 15)

Cada una de las instituciones educativas podría aplicar el Balance ScoreCard y adecuar según sus necesidades la perspectiva necesaria, es muy importante recalcar que cada uno de los resultados obtenidos necesariamente debe ser comunicado para un mejor resultado.



Ilustración 4: Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Perspectivas de Balance Score Card

Elaborado por: García y Acuña, 2010

2.2.14.1 Resultados de efectividad

Eficiencia

(Richard Daft , 2007). La eficiencia es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio.

La eficiencia se basa en la ejecución de un objetivo planteado por la empresa utilizando los recursos con los que cuenta de una forma óptima, pero a la vez concreta en lo que se busca conseguir para beneficio de la empresa.

La eficiencia es la virtud de lograr algo, y la relación existente entre el trabajo desarrollado y el tiempo invertido, en fin es la inversión realizada por la empresa en lograr un objetivo, una meta, ejecutar una estrategia, para obtener los mejores resultados. (p-70).

Eficacia

(Robbin, 2013) Manifiesta que la eficacia es hacer lo correcto, alcanzar las metas establecidas en el tiempo determinado.

La eficacia es la forma en cómo se ejecutan las tareas dentro de la empresa, es decir cumplir a cabalidad con la asignación de actividades en un determinado momento, logrando la productividad para toda la empresa, empleando toda la capacidad que tienen los colaboradores para ejecutar la tarea en un momento establecido por el jefe inmediato

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de una Estructura Organizacional permitirá mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Mecánica Ausay ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2016.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Estructura organizacional y administrativa

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa “MECÁNICA AUSAY”, ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2016.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación sobre un diseño organizacional y administrativo se utilizará la investigación cualitativa y cuantitativa. Cualitativo porque a través de esta se busca encontrar el como la Mecánica Ausay se encuentra en la actualidad según la toma de decisiones, y que modelo organizacional, que guía mantienen para el desarrollo de sus actividades y cuantitativo porque me encargare de examinar datos de forma numérica realizado gracias a resultados estadísticos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Se aplicará una investigación de campo por el lugar de la investigación, la misma que se realizará con una recopilación de información en la Mecánica Ausay, es decir en el lugar en donde se genera la información.

Investigación descriptiva

La investigación es descriptiva porque permite realizar observaciones objetivas y exactas y porque se utilizará encuestas que permitan el conocimiento actual y futuro de la estructura organizacional y administrativa de la mecánica Ausay.

Investigación bibliográfica – documental

La investigación es bibliográfica porque nos permite explorar información que se encuentra escrita por diferentes autores sobre los modelos de gestión y la organización, y administración que corresponde al marco teórico de esta investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas de un significativo estudio que prevalecen en un monto infinito de involucrados que están inmersos en la participación de un proyecto.

Según, (Hernandez, Fernandez, Baptista) manifiesta que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p-304-305).

La población a la que se orienta el estudio corresponde a los clientes que visitan con frecuencia y anualmente a la Mecánica Ausay, éstos oscilan entre, 2.880 y 2.900 ya que no existe información exacta, por el motivo que los clientes no son frecuentes a la mecánica.

Se ha tomado como referencia la población de los vehículos matriculados en la provincia de Chimborazo que son 25.787 vehículos, ya que estos podrían ser futuros clientes de la Mecánica Ausay.

CUADRO No. -4
NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR PROVINCIA, SEGÚN CLASE

PROVINCIA	TOTAL	CLASE											
		AUTOMÓVIL	AUTOBUS	CAMIÓN	CAMIONETA	FURGONETA C	FURGONETA P	JEEP	MOTOCICLETA	TANQUERO	TRAILER	VOLQUETA	OTRA CLASE
TOTAL	1.752.712	529.521	11.300	78.652	368.890	32.242	41.374	260.877	405.173	2.511	6917	9.942	5.313
AZUAY	105.178	35.946	400	3.785	25.736	1.667	1.355	26.727	8.641	93	223	407	198
BOLÍVAR	15.277	3.876	171	1.175	4.731	153	79	2.124	2.739	23	17	139	50
CAÑAR	44.488	12.547	283	2.899	13.550	579	363	6.568	6.738	87	317	441	116
CARCHI	20.930	6.583	149	1.424	4.969	180	168	3.581	3.455	38	221	116	46
CHIMBORAZO	47.064	16.222	427	2.893	14.089	787	481	7.151	4.493	55	73	258	135
COTOPAXI	58.810	14.752	347	4.182	17.924	635	354	7.585	11.349	186	355	854	287
EL ORO	85.580	16.350	406	5.122	19.581	974	745	8.538	32.422	75	336	817	214
ESMERALDAS	47.834	7.093	379	2.863	9.723	556	358	4.355	21.484	103	188	608	124
GALÁPAGOS	914	59	17	81	317	11	3	52	357	3	1	11	2
GUAYAS	321.354	117.236	1.899	13.061	53.393	9.027	25.059	25.215	72.223	441	1.838	234	1.728
IMBABURA	51.308	17.123	415	2.246	11.692	892	545	9.311	8.437	47	161	283	156
LOJA	45.464	14.414	276	2.357	12.887	493	438	7.750	6.037	45	159	481	127
LOS RÍOS	95.889	10.130	331	4.844	15.804	733	446	3.595	58.911	61	316	589	129
MANABÍ	165.783	35.478	1.397	6.573	41.093	2.007	2.132	13.519	60.124	542	710	1.802	406
MORONA SANTIAGO	9.045	1.794	106	541	2.470	80	46	1.355	2.397	13	19	174	50
NAPO	6.904	1.275	74	267	1.868	81	34	949	2.203	9	18	97	29
ORELLANA	15.368	1.474	171	1.140	3.551	150	41	1.007	7.127	68	309	201	129

Ilustración 5: Esta información fue tomada de INEC Anuario de estadísticas de transporte 2014.

Fuente: Anuario de estadísticas de transporte 2014.
Elaborado por: INEC

Tabla 1: Composición de los clientes de la Mecánica Ausay

Autobús	427
Camiones	2.893
Camionetas	14.089
Furgoneta c	787
Furgoneta p	481
Jeep	7.151
Tanquero	55
Tráiler	73
Volqueta	258
TOTAL	25.787

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

A continuación se demostrará en el siguiente cuadro quienes están involucrados en el presente estudio, la cantidad de personas que utilizan los diferentes tipos de servicios, clientes, empleados.

Tabla 2: Cuadro de Población

ELEMENTOS	Ni
Personal administrativo	3
Personal operativo	7
Clientes	25.787
Total	25.797

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

3.3.1 Muestra

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2008, pág. 562)

- Para la parte administrativa y operativa de la empresa se considerara toda la población, por ser pequeña.
- Para los clientes frecuentes se aplicara un muestreo probabilístico, aleatorio simple, para poder determinar el tamaño de muestra.

Fórmula para determinar la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Tabla 3: Simbología

Símbolo	Significado
N	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
Σ	Desviación estándar de la población
Z	Nivel de confianza
E	Límite aceptable de error

Fuente: Formula para conocer la Población

Elaborado por: Myriam Buñay

$$n = \frac{25787(0,50)^2(1,96)^2}{(25.787 - 1)0,05^2 + 0,50^21,96^2}$$

$$n = \frac{24765.8348}{(64.465) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{24765.8348}{65.4254}$$

$$n = 378$$

Tabla 4: Composición de la muestra

ELEMENTOS	Ni
Personal administrativo	3
Personal operativo	7
Clientes	378
Total	388

*Fuente: Mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Inductivo

Método se aplicó para obtener información clara y precisa de la empresa, basándose en datos históricos que permitirán desarrollar el desenlace de la investigación que en su momento determinara la propuesta de la empresa, para la obtención de óptimos resultados

Deductivo

Es también considerado como una hipótesis de la investigación ya que mediante este método las situaciones a las que está expuesta la empresa al momento de desarrollar y ejecutar el diseño organizacional para la Empresa Mecánica Ausay genera una incertidumbre si se va obtener mejores beneficios a través de la propuesta o simplemente mantendrá la misma forma o modelo administrativo con la que contaba anteriormente.

Analítico- Sintético

Se utilizó el presente método porque permitió conocer la situación actual de la Mecánica Ausay conjuntamente permitió comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema de esta forma buscar la solución.

3.4.1 Técnicas

- **Encuestas.-** Mediante las encuestas se pudo obtener información, el mismo que se elaboró por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno de donde se recogió la información las cuales fueron realizadas a colaboradores, dueños y clientes.
- **La Observación.-** La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). Los numerosos sistemas de codificación que existen, podrían agruparse en dos categorías: los sistemas de selección, en los que la información se codifica de un modo sistematizado mediante unas cuadrículas o parrillas preestablecidas, y los sistemas de producción, en los que el observador confecciona él mismo su sistema de codificación. (Fabbri)

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Cuestionarios

Son preguntas pre elaboradas para obtener información.

Los cuestionarios o bancos de preguntas serán aplicados a los colaboradores y clientes de la mecánica Ausay, para conocer su opinión acerca del estado actual de la misma y recopilar información más detallada.

3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Una vez definidos los métodos y técnicas para recopilar información, se procede a aplicar las encuestas a los diferentes segmentos de la población de la Mecánica Ausay como se muestran estadística y gráficamente a continuación:

3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la Mecánica Ausay.

a.- Condición del informante genero

Tabla 5: Genero

Respuesta	#	%
FEMENINO	18	5
MASCULINO	360	95
Total	378	100

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

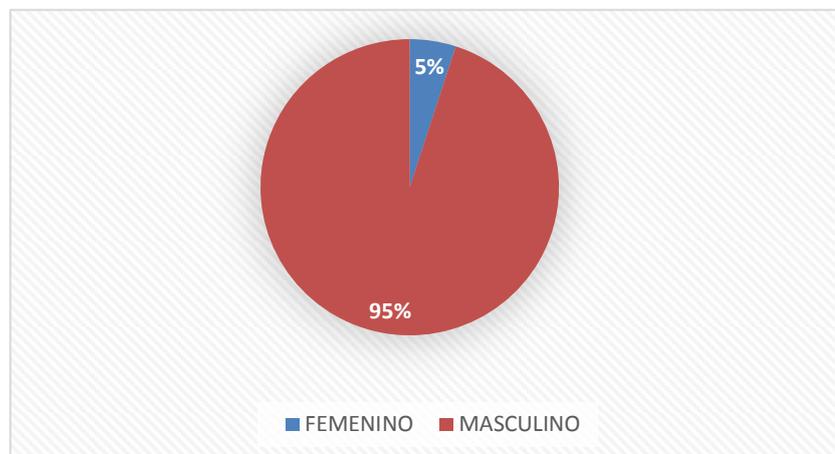


Gráfico 1: Genero

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: Con relación de la encuesta efectuada a los clientes de la mecánica Ausay del 100% de los encuestados en referencia a la condición de género el 95% corresponde al sexo masculino y el 5% al sexo femenino, por lo que se asume que los hombres son los que acuden a la mecánica a adquirir los servicios y productos para sus vehículos.

1. ¿Con qué frecuencia visita la Mecánica Ausay?

Tabla 6: Frecuencia de visita a la mecánica

Respuesta	#	%
una vez/6m	206	54
una vez/3m	84	22
una vez al mes	14	4
Otros	74	20
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

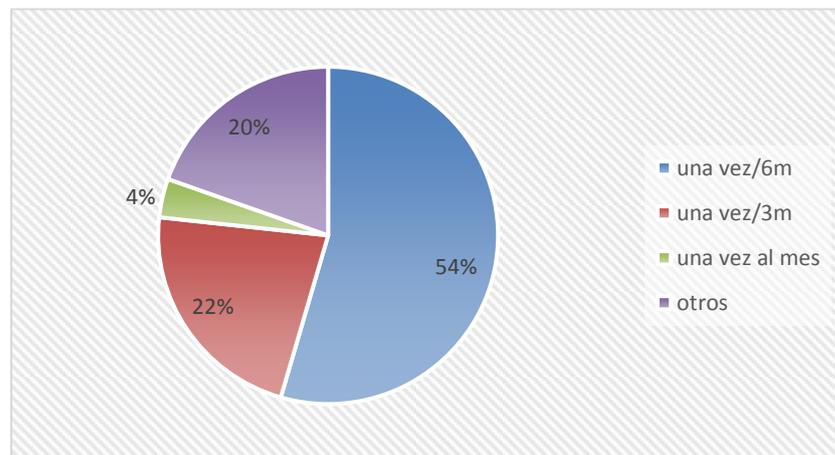


Gráfico 2: Frecuencia de visita a la mecánica

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: Como reflejan los resultados se puede asumir que los clientes en un 54% visitan la mecánica una vez cada seis meses, y el 22% de los clientes una vez cada tres meses, ya sea por daño del vehículo o por mantenimiento del mismo. En la opción de otros los clientes supieron manifestar que acudían a la mecánica cada año o solo cuando el vehículo está en mal estado.

2. ¿La trayectoria de la empresa es uno de los motivos por el cual nos prefiere?

Tabla 7: Trayectoria de la Empresa

Respuesta	#	%
SI	189	50
NO	47	12
OTROS	142	38
Total	378	100

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

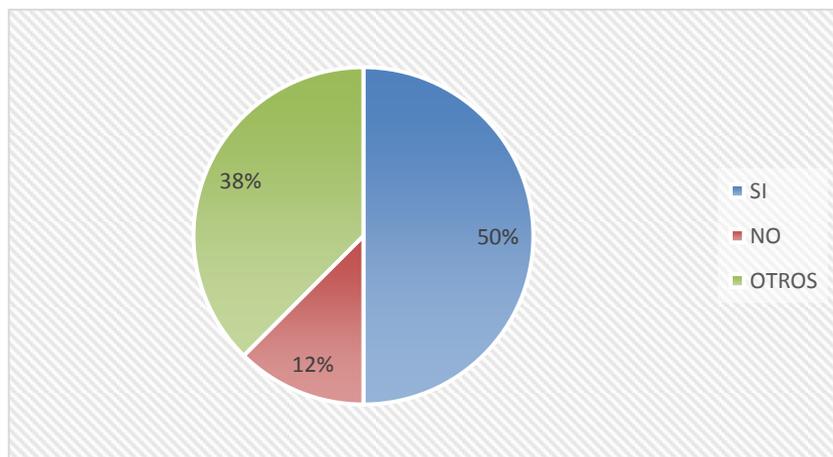


Gráfico 3: Trayectoria de la Empresa

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: Uno de los principales motivos que hace que los clientes acudan a la mecánica Ausay en un 50% es por la buena trayectoria que ha logrado mantener a lo largo de la existencia de la misma, y en un 38% en otros, manifiestan que acuden por recomendación de personas conocidas.

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la Mecánica Ausay?

Tabla 8: Competitividad de la mecánica

Respuesta	#	%
COMPETITIVA	270	71
NO COMPETITIVA	108	29
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

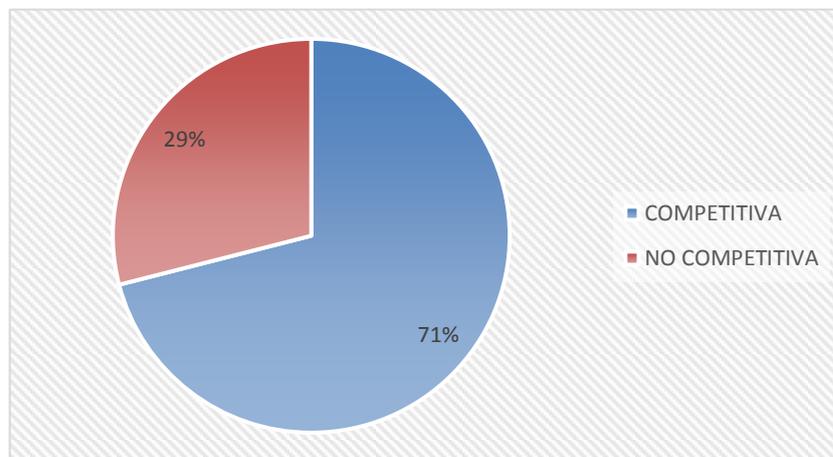


Gráfico 4: Competitividad de la mecánica

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: Uno de los principales motivos con un 71% que hace que los clientes prefieran a la mecánica Ausay es por la competitividad que muestra al momento de prestar los diferentes servicios, diferenciación y la buena atención, que resalta de las demás mecánicas existentes en la ciudad de Riobamba, y un 29% de clientes expresó que la mecánica no es competitiva ya que miran igualdad con otras mecánicas de la ciudad.

4. ¿Conoce usted si hay gerente en la Mecánica?

Tabla 9: Conoce si hay gerente en la mecánica

Respuesta	#	%
SI	244	65
NO	134	35
Total	378	100

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

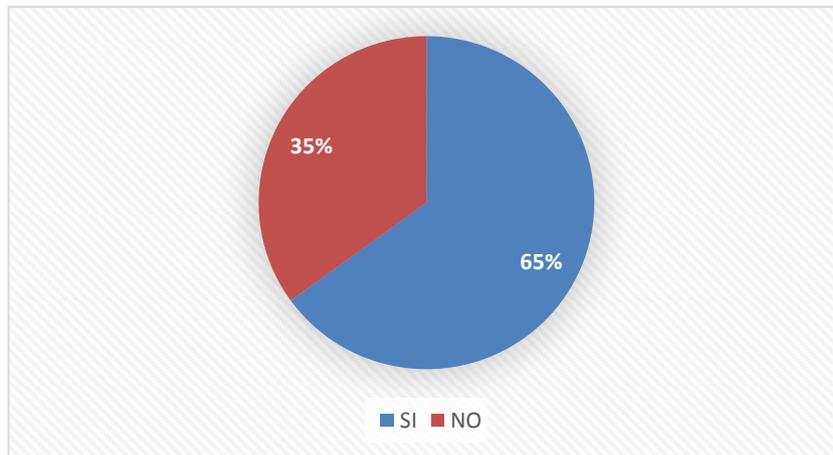


Gráfico 5: Conoce si hay gerente en la mecánica

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: Los clientes supieron manifestar en un 65% que si hay gerente propietario en la mecánica, quien es el que dirige las actividades para el arreglo de los vehículos, despeja las dudas de los colaboradores, hace la revisión y análisis de los vehículos, pero en un 35% mencionan que no conocen al gerente propietario por la causa de que no son clientes frecuentes.

5. ¿Le atendieron con diligencia administrativa en su requerimiento?

Tabla 10: Atención con Diligencia

Respuesta	#	%
SI	234	62
NO	144	38
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

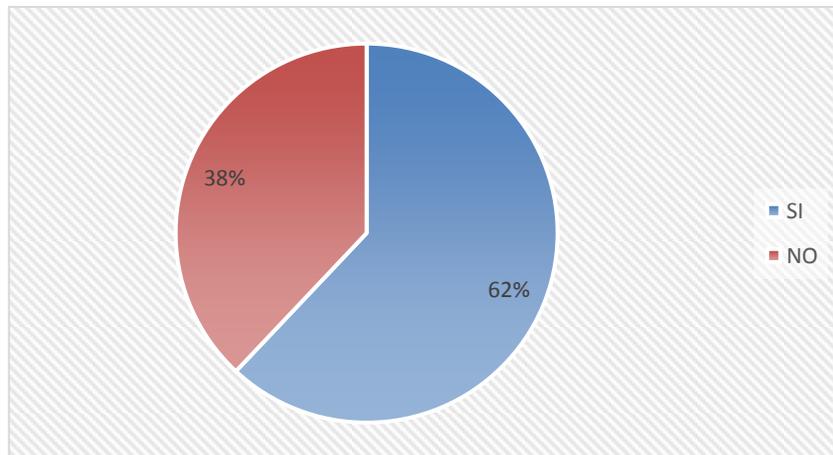


Gráfico 6: Atención con Diligencia

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: Se puede asumir que en un 60% si son diligentes al realizar las actividades de la empresa así mismo dar a todos los clientes por igual la atención que se merecen y el tiempo para poder despejar dudas, de estos depende la estabilidad y crecimiento de la empresa y poder mejorar el 38% que es negativo, con la elaboración del diseño organizacional y la gestión administrativa de la operadora.

6. ¿A su parecer el personal que atiende en la mecánica trae definidas sus funciones y responsabilidades?

Tabla 11: El personal tiene definidas sus funciones

Respuesta	#	%
SI	186	49
NO	192	51
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

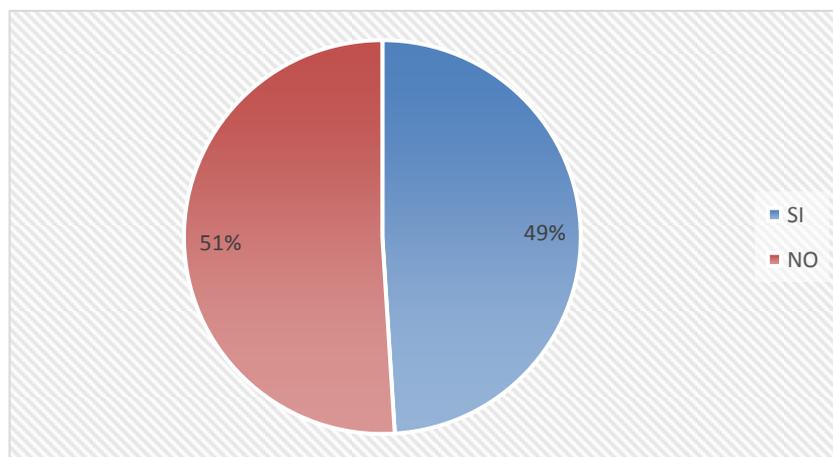


Gráfico 7: El personal tiene definidas sus funciones

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: Se menciona en un 51% que no tienen definidas las actividades los colaboradores de la mecánica ya que el gerente al momento de realizar las reparaciones de los vehículos tiene que ordenar a los diferentes colaboradores las actividades que deben hacer para el arreglo de los mismos, y en una 49% menciona que si conocen las actividades que deben realizar, para que no exista confusión en las funciones a realizar debe existir un manual de funciones.

7. ¿Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la Mecánica Ausay son los esperados por usted?

Tabla 12: Calidad de los servicios

Respuesta	#	%
Satisfactorio	199	53
Un poco satisfactorio	145	38
Indiferente	34	9
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

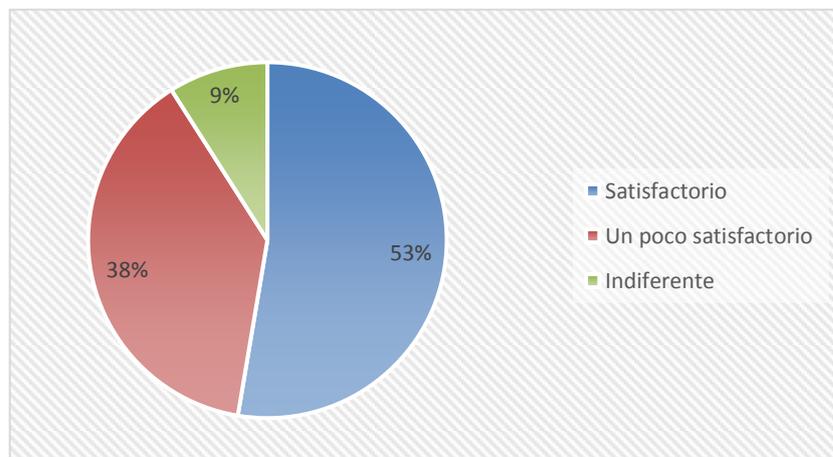


Gráfico 8: Calidad de los servicios

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: En lo que se refiere a la calidad de servicio y la atención brindada a los clientes, se está ejecutando de forma eficiente ya que los clientes se sienten bien como están siendo considerados y atendidos por la empresas, como lo demostraron con una 53% satisfechos, y un 38 un poco satisfechos, es decir que hay que tomar las debidas precauciones sobre la atención al cliente para que esta sea excelente, eficiente y obtener mejores resultados.

8. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la Mecánica?

ewTabla 13: Tiempo de atención

Respuesta	#	%
Siempre	234	62
Algunas veces	89	24
Casi nunca	55	15
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

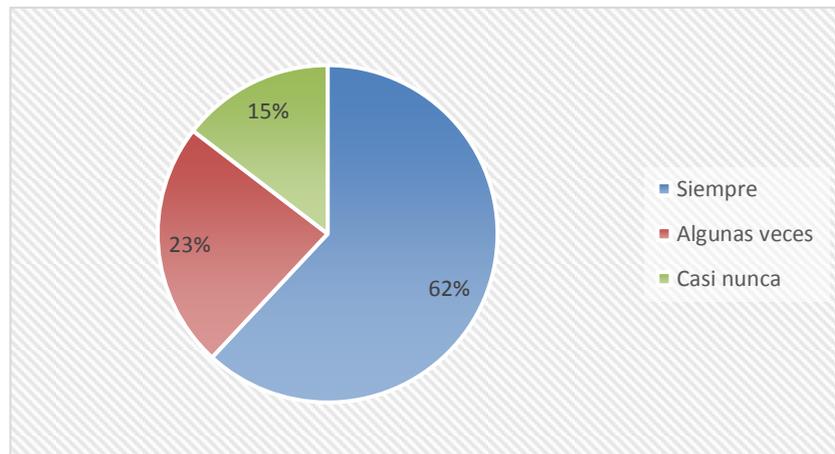


Gráfico 9: Tiempo de atención

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: De acuerdo a la disponibilidad de tiempo refiriéndose a la prestación de un servicio los clientes mencionan en un 62% que la empresa le pone toda la atención sobre las exigencias que el cliente requiere lo que resultaría una ventaja para la empresa ya que busca la satisfacción de los clientes y que sean bien atendidos. Hay que mejorar el 15% de clientes que no se sintieron satisfechos con los servicios ofrecidos.

9. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza organizacional y seguridad?

Tabla 14: Nivel de confianza

Respuesta	#	%
Siempre	246	65
Casi siempre	89	24
Casi nunca	43	11
Total	378	100

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

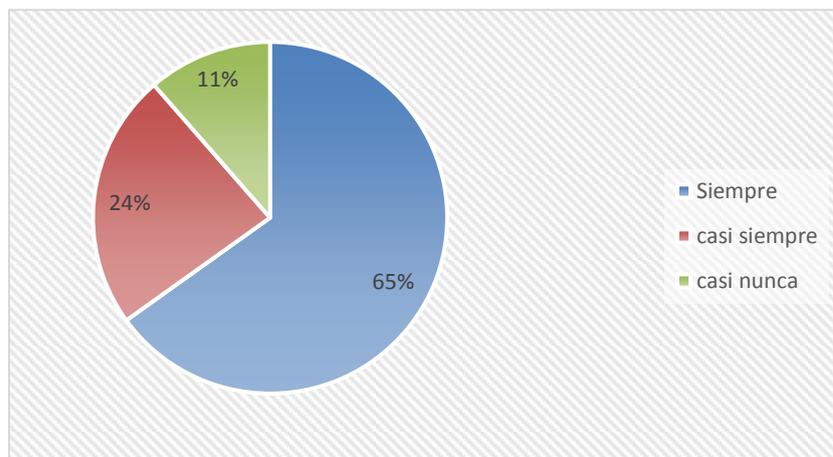


Gráfico 10: Nivel de confianza

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: Como lo demuestra el gráfico el 65% menciona que los colaboradores de la mecánica siempre se muestran confiables, respetuosos y amables y el 24% casi siempre, cree que la gente es confiable, que los clientes crean y confíen en la mecánica en importante ya que sobresalta la cultura y principios la empresa.

10. ¿El personal que lo atendió se mostró lo suficientemente capacitado?

Tabla 15: Personal capacitado

Respuesta	#	%
SI	298	79
NO	80	21
Total	378	100

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

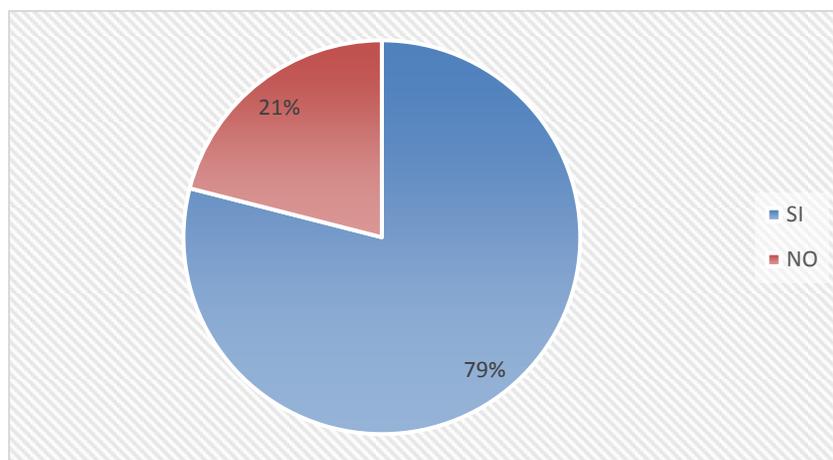


Gráfico 11: Personal capacitado

*Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: De acuerdo con la capacitación del personal reflejada ante los clientes se obtuvo que el 79% manifiesta que el personal de la empresa si está capacitado para la prestación de servicios no obstante el 21% refiriéndose a la parte administrativa no está capacitado en su totalidad, esto provocaría que la mecánica disminuya su rendimiento por parte del talento humano ya que no se cuenta con la capacidad total de realizar o resolver algún inconveniente en el área administrativa.

11. ¿Considera que los precios manejados por la empresa con respecto a los ofertados por empresas similares son?

Tabla 16: Precios

Respuesta	#	%
ALTOS	21	6
IGUALES	234	62
BAJOS	123	33
Total	378	100

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

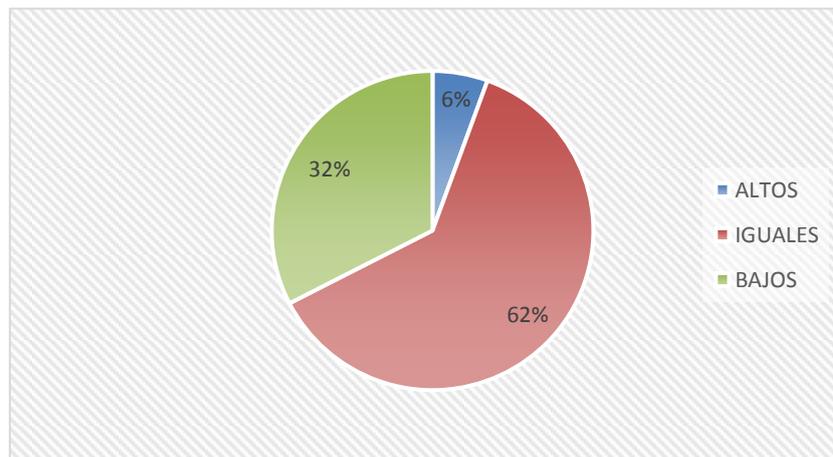


Gráfico 12: Precios

Fuente: Clientes encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: los precios que se dan en la mecánica Ausay en un 62% son iguales a la competencia y un 32% dice que son bajos, esto quiere decir que la mecánica está pendiente de la demanda del mercado y de mostrar a los clientes precios justos ofreciendo productos y servicios de buena calidad.

3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Mecánica Ausay

1. ¿Las funciones administrativas se cumplen de acuerdo a los objetivos que posee la empresa?

Tabla 17: Cumplen con las Funciones Administrativas

Respuesta	#	%
3 Siempre	1	10
2 A veces	4	40
1 Nunca	5	50
Total	10	100

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

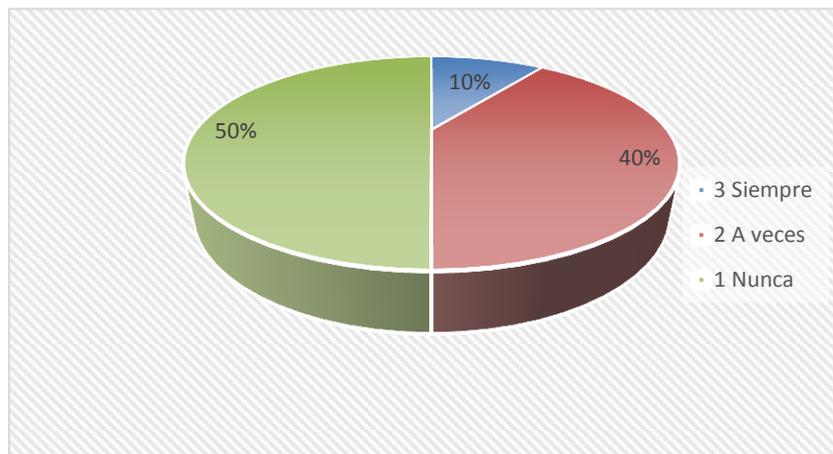


Gráfico 13: Cumplen con las Funciones Administrativas

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: La mayoría de los colaboradores manifestó que, nunca en un 50% se cumplen las tareas en función a los objetivos de la empresa, es decir que podrían existir intereses propios y no se están cumpliendo a cabalidad las funciones administrativas u operativas o simplemente desconocen de los objetivos planteados por la empresa por lo que no se está trabajando para un fin común.

2. ¿La planificación de la empresa esta orientada en las actividades presentes y futuras del personal?

Tabla 18: Tiene una planificación idónea

Respuesta	#	%
3 Siempre	1	10
2 A veces	3	30
1 Nunca	6	60
Total	10	100

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

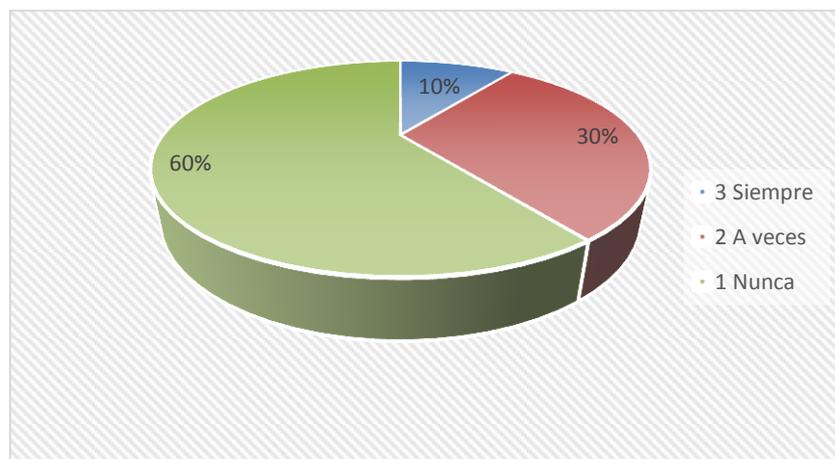


Gráfico 14: Tiene una planificación idónea

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: El 30% dijo que a veces la planificación es la correcta en la ejecución de sus actividades. Esto demuestra que no está bien establecida la planificación de las actividades de la empresa ya que al parecer realizan sus actividades basadas en conocimientos empíricos, y no están cumpliendo eficientemente los procesos tanto administrativos como operativos.

3. ¿La empresa donde labora establece un conjunto de estrategias, políticas para el cumplimiento de objetivos?

Tabla 19: Existencia de estrategias, políticas

Respuesta	#	%
3 Siempre	0	0
2 A veces	2	20
1 Nunca	8	80
Total	10	100

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

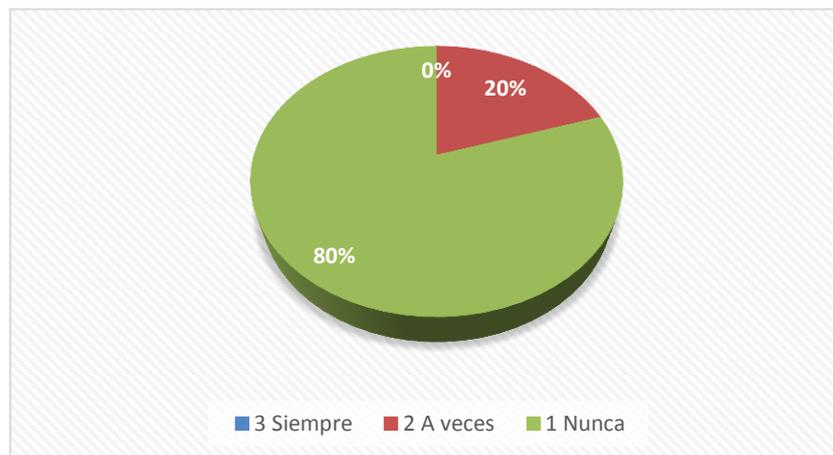


Gráfico 15: Existencia de estrategias, políticas

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: El 80% de los colaboradores están conscientes que no existen estrategias o políticas en la empresa, ya que las mismas no están establecidas, estas herramientas administrativas nos ayudaran a contribuir con el desarrollo de la empresa.

4. **¿Las funciones y departamentalización organizacional son las adecuadas para el desarrollo de la empresa?**

Tabla 20: Funciones departamentalización adecuado

Respuesta	#	%
3 Siempre	0	0
2 A veces	9	10
1 Nunca	1	90
Total	10	100

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay



Gráfico 16: Funciones departamentalización adecuado

Elaborado por: Myriam Buñay

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay

Análisis: El 99% de los colaboradores indicó que a veces las funciones están realizadas de acuerdo al cargo que desempeñan, es decir que el personal no conoce de una manera formal las diferentes actividades que debe desarrollar, esto se origina por no tener bien establecidos los puestos de trabajo y sus funciones.

5. **¿La dirección de la organización cumple un papel fundamental en el éxito de una organización?**

Tabla 21: Dirección de la organización es fundamental

Respuesta	#	%
3 Siempre	7	70
2 A veces	3	30
1 Nunca	0	0
Total	10	100

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

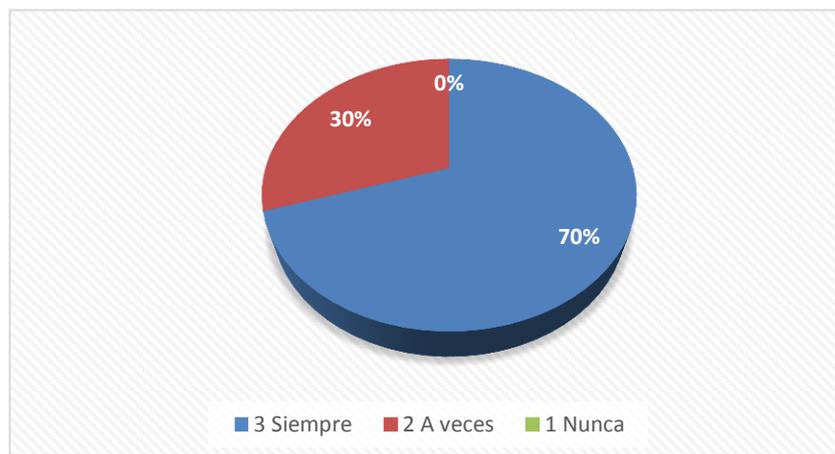


Gráfico 17: Dirección de la organización es fundamental

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: El personal de la empresa en un 70%, manifiesta que siempre la dirección de la empresa realiza un buen trabajo consiguiendo el beneficio para todos los que colaboran en la Mecánica Ausay, de igual forma el 30% indica que a veces se proyecta una dirección de la empresa ya sea por su desconocimiento de la realidad de la empresa o por la falta de escolaridad que tienen algunos de estos empleados que no visualizan la productividad de la empresa al mando de una dirección idónea por parte de la alta gerencia.

6. ¿El líder gerencial debe influir en el personal?

Tabla 22: Influencias del líder en los colaboradores

Respuesta	#	%
3 Siempre	8	80
2 A veces	2	20
1 Nunca	0	0
Total	10	100

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

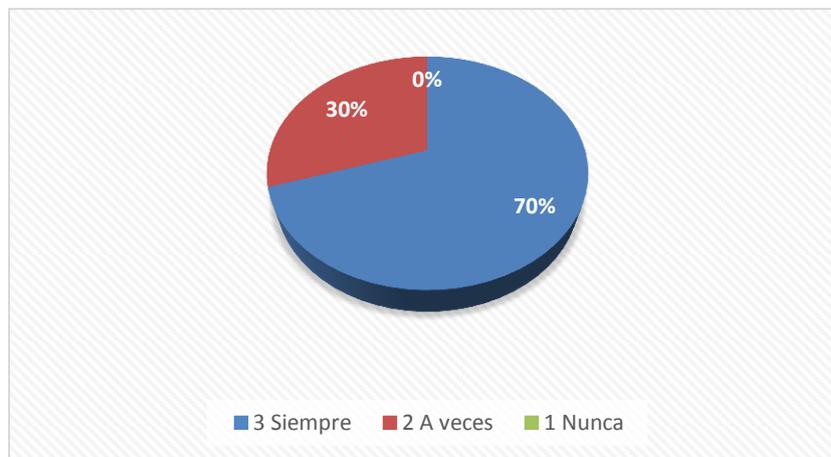


Gráfico 18: Influencias del líder en los colaboradores

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: El 80 % de los colaboradores manifestó que siempre el líder debe obtener un mejor desempeño en las actividades que se les encomienda y motivar a sus colaboradores, el 20% q nos indica que por ciertas causas no todos los colaboradores opinan lo mismo.

7. ¿Asiste regularmente a capacitaciones otorgadas por centros de desarrollo empresarial y pymes?

Tabla 23: Asistencia a capacitaciones

Respuesta	#	%
3 Siempre	2	20
2 A veces	3	30
1 Nunca	5	50
Total	10	100

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

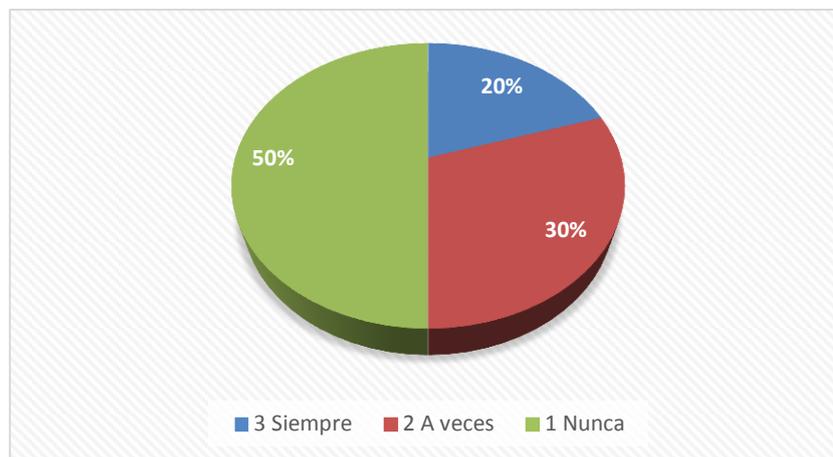


Gráfico 19: Asistencia a capacitaciones

*Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Análisis: La falta de capacitación es lo que perjudica a la empresa en áreas administrativas y afines ya que como lo refleja el cuadro estadístico que el 50 % no reciben capacitación por parte de la empresa esto se debe a que no hay interés de la empresa y por parte de los colaboradores para adquirir mayores conocimientos en relación a su actividad laboral.

8. ¿Es importante la comunicación en la organización?

Tabla 24: Importancia de la comunicación organizacional

Respuesta	#	%
3 Siempre	0	0
2 A veces	2	20
1 Nunca	8	80
Total	10	100

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

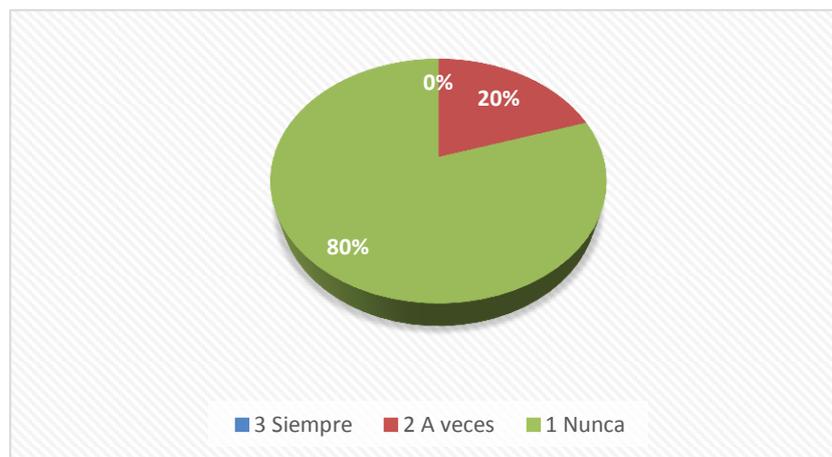


Gráfico 20: Importancia de la comunicación organizacional

Fuente: Colaboradores encuestados de la mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis: Como lo demuestra el gráfico con un 80% que la comunicación es efectiva entre el personal, los colaboradores de la empresa están conscientes de que siempre deberá existir la comunicación entre sí y la alta directiva, esto determinará el grado de efectividad organizacional de la empresa.

3.6 IDEA A DEFENDER

El Diseño Organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; para el que deben tenerse en cuenta una multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización. Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. (Enciclopedia Financiera)

El objetivo del diseño organizativo es crear una organización que sea capaz de crear continuamente valor para los clientes actuales y futuros, y la optimización de la organización.

Con lo antes mencionado podremos decir que con la creación y ejecución de un Diseño Organizacional para la Mecánica Ausay se mejorará la Gestión de la misma, enfocándonos en las perspectivas de: Proceso Internos, Recursos Humanos, clientes; a través de indicadores que nos permitirá llevar un control eficiente de las actividades programadas. Esto se hace posible gracias a los diferentes componentes que contiene el Diseño Organizacional como son la elaboración de misión, visión, estrategia, organigramas, descripción de puestos y responsabilidad para el cumplimiento de cada una de las actividades en el periodo determinado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “MECÁNICA AUSAY”, UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

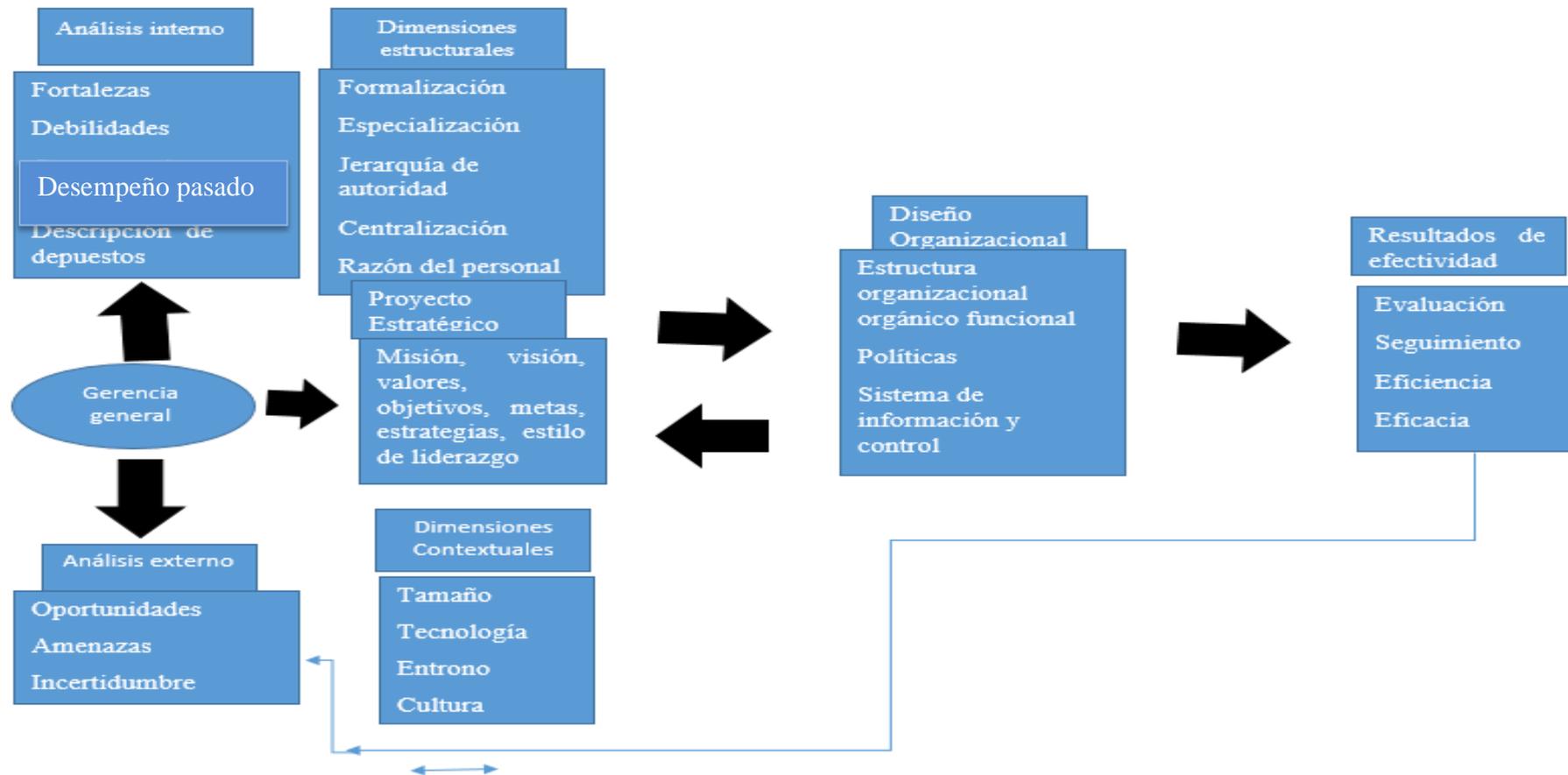
4.2.1 Descripción histórica de la Mecánica Ausay

Mecánica Ausay es una microempresa riobambeña dedicada a la reparación de transmisiones, fundada en año 2003, ubicada en la avenida Milton reyes y la prensa. Durante el año 2008 cambio su ubicación a terrenos propios, contaba ya con 6 colaboradores que prestaban sus servicios, en el actual local no contaban con un área apropiada para poder realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz por lo que el señor Marco Ausay gerente propietario y fundador de la mecánica decidió comprar un lugar más grande que se encuentra en la actualidad en la Av. 9 de Octubre y Velasco.

En la actualidad cuenta con 10 colaboradores y cuenta con herramientas e instrumentos apropiadas para brindar un servicio de calidad. Reconocida por sus clientes por el gran servicio prestado.

4.2.2 Diseño organizacional para la mecánica Ausay

Ilustración N° 4: Diseño organizacional para la mecánica Ausay



Fuente: Mecánica Ausay
 Elaborado por: Myriam Buñay

4.2.2.1 Análisis de los ambientes

Análisis interno

a) Fortalezas

Tabla 25: fortalezas

No.-	Fortalezas
1	Posee presencia en el mercado.
2	Posee maquinaria de punta para realizar sus procesos.
3	Expectativas de crecimiento para cubrir la demanda insatisfecha.
4	Mantiene informado al cliente durante el proceso de reparación.
5	Precios razonables y buena calidad en sus repuestos.
6	Existe compañerismo y buena relación entre el personal operativo.
7	El personal cumple a cabalidad con las tareas designadas.
8	El gerente toma decisiones siempre orientadas al crecimiento del negocio.
9	Cuenta con instalaciones propias.
10	Existe confianza por parte de los proveedores que le otorgan créditos en sus compras.
11	El personal cumple con los horarios establecidos.
12	Las cuentas por cobrar se efectivizan rápidamente.
13	Suficiente disponibilidad de liquidez corriente

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

b) Debilidades

Tabla 26: Debilidades

No.-	Debilidades
1	Falta de planificación a mediano y largo plazo.
2	Falta de apoyo a iniciativas del personal.
3	El personal no se siente comprometido con el crecimiento de la empresa.
4	No cuenta con un departamento de recursos humanos para la selección del personal.
5	Los incentivos a los empleados son deficientes.
6	No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral.
7	Falta de una Base de datos de clientes.
8	Falta de control en el manejo de la información contable.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

c) Competencias distintivas

Tabla 27: Competencias Distintivas

No.-	Competencias distintivas
1	La Mecánica Ausay se diferencia de las otras mecánicas por la calidad de servicio que ofrecen, y la accesibilidad de precios acorde a las necesidades de los clientes.
2	La mecánica es especializada en el arreglo solo transmisiones.
3	Servicios efectivos de calidad en el tiempo y lugar establecido por la empresa.
4	La ubicación de la empresa lugar estratégico para generar ingresos en todas las épocas del año.
5	Muy buena interacción con mis clientes que me permita definir el producto en función de sus necesidades.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

d) Desempeño pasado

Tabla 28: Desempeño pasado

No.-	Desempeño pasado
1	Administración de la empresa fue bajo un modelo empírico en el cumplimiento de sus funciones.
2	La toma de decisiones era centralizada.
3	Liderazgo autocráticos, es decir solo la alta dirección tomaba las decisiones.
4	Escasa inversión y capital propio sin acceso a créditos.
5	Poco rendimiento por parte de los colaboradores por el nivel académico en áreas administrativas.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Análisis externo

a) Oportunidades

Tabla 29: Oportunidades

No.-	Oportunidades
1	Apoyo del gobierno para el crecimiento de las PYMES.
2	Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz.
3	Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales.
4	El cliente conoce y aprecia la calidad del producto y servicio
5	Disponibilidad de varios proveedores para la adquisición de nuestros insumos
6	Es necesario que los nuevos competidores realicen altas inversiones en publicidad.
7	La trayectoria y experiencia en el mercado

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

b) Amenazas

Tabla 30: Amenazas

No.-	Amenazas
1	Crisis y recesión económica mundial.
2	Altos niveles de desempleo y subempleo.
3	Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales.
4	Salarios que solo cubren las necesidades básicas a pesar de su incremento.
5	Leyes constantemente cambiantes que pueden afectar al desarrollo de las empresas
6	El mercado exige que los talleres posean maquinaria de última tecnología que vaya a la par con las innovaciones automotrices
7	Competencia desleal en el mercado.
8	Los clientes demandan rapidez en los servicios.
9	Fuerte presión de los clientes por rebaja en los precios.
10	Los talleres no son representativos en relación a los indicadores nacionales.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

c) Incertidumbre

Tabla 31: Incertidumbre

No.-	Incertidumbre
1	Competencia directa por parte los clientes preferencias de otras operadoras nuevas en el mercado.
2	Cambio de la dirección administrativa por motivos internos o externos a la empresa.
3	Variación en las ordenanzas municipales.
4	Cambios en la economía, tanto nacional como mundial
5	Cambios en políticas de países que en forma directa o indirecta afectan el entorno económico local.
6	Análisis e interpretaciones erróneas de la información disponible

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 32: Matriz FODA de exposición de estrategias.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">INTERNO</p>	1. Precios razonables y buena calidad en sus repuestos.	1. Falta de planificación a mediano y largo plazo.
	2. Mantiene informado al cliente durante el proceso de reparación.	2. Falta de apoyo a iniciativas del personal.
	3. El personal cumple a cabalidad con las tareas designadas.	3. El personal no se siente comprometido con el crecimiento de la empresa.
	4. El gerente toma decisiones siempre orientadas al crecimiento del negocio	4. No cuenta con un departamento de recursos humanos para la selección del personal.
	5. Las cuentas por cobrar se efectivizan rápidamente.	5. Los incentivos a los empleados son deficientes.
	6. Suficiente disponibilidad de liquidez corriente	6. No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral.
	7. Existe confianza por parte de los proveedores que le otorgan créditos en sus compras.	7. Falta de una Base de datos de clientes.
<p style="text-align: center;">EXTERNO</p>		

OPORTUNIDADES	<u>Estrategia FO</u>	<u>Estrategia DO</u>
1. Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz.	Mejorar su participación en el mercado tratando de fomentar una buena imagen a través del alto nivel de calidad en sus servicios. F4,O1,O2	Implementar un departamento de recursos humanos que se encargue del control del personal administrativo y operativo. D2, D3, D4, D5, O5.
2. Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales.		Implementar planificación por procesos, tomando en cuenta los requerimientos e iniciativas de todo el personal, así como también con una revisión periódica del comportamiento de los proveedores. D1, O4, O6.
3. El cliente conoce y aprecia la calidad del producto y servicio		Realizar mensualmente reportes del funcionamiento en todas las áreas de la empresa, que serán entregados a la gerencia para la futura toma de decisiones. D6, D10, D16, O2, O8.
4. Disponibilidad de varios proveedores para la adquisición de nuestros insumos	Abarcar mercado insatisfecho utilizando maquinaria de punta y variedad de servicios que la competencia no posee. F1,O4,O5,O6	
5. Es necesario que los nuevos competidores realicen altas inversiones en publicidad.		
6. La trayectoria y experiencia en el mercado		

AMENAZAS	<u>Estrategia FA</u>	<u>Estrategia DA</u>
1. Crisis y recesión económica mundial.	<p>Marcar la diferencia perceptible frente a la competencia con servicios de buena calidad, garantía en los trabajos y servicios complementarios que brinda el taller. F1, F2, F7, A6</p> <p>Mantener constante capacitación del personal sobre variados temas de interés relacionados con el negocio de tal manera que se facilite la toma de decisiones. F2 F3, F4, O5, O6</p>	<p>Crear una política de incentivos para personal por su trabajo eficiente, así como también organizar campañas sobre los valores corporativos. D2, D3, D5, D6, A2, A4, A5.</p> <p>Implementar un área de recursos humanos que se encargue de seleccionar, capacitar y optimizar la organización del personal. D3, D4, A3, A1.</p>
2. Altos niveles de desempleo y subempleo.		
3. Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales.		
4. Salarios que solo cubren las necesidades básicas a pesar de su incremento.		
5. Leyes constantemente cambiantes que pueden afectar al desarrollo de las empresas		
6. Competencia desleal en el mercado.		

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

4.2.2.2 Componentes del diseño organizacional de la mecánica Ausay

c) Dirección estratégica.

Tabla 33: Misión

MISIÓN		
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE MISIÓN
razón social	mecánica Ausay	Somos una Mecánica dedicada a la reparación de transmisiones y venta de repuestos, que brinda servicios de alta calidad mediante un equipo de trabajo especializado, responsable, honesto y comprometido en resolver sus problemas, proporcionamos a nuestros clientes una atención personalizada con el fin de hacerles sentir que sus vehículos son nuestra absoluta responsabilidad.
tipo de persona	jurídica	
razón de ser o giro del negocio	reparación de transmisiones y venta de repuestos	
cliente -usuario	ciudadanía	
producto/servicio	reparación de todo tipo de transmisiones, cajas de cambios coronas, y venta de los mejores repuestos	
valores / filosofía	respeto, responsabilidad, puntualidad,	
ventajas competitivas	brindamos un trabajo especializado con personal competente,	

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 34: Visión

VISIÓN		
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE VISIÓN
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Ser un taller mecánico de reconocido prestigio por la calidad de nuestros servicios	Ser un taller mecánico de reconocido prestigio por la calidad de nuestros servicios, la transparencia de nuestro trabajo y precios justos, ofreciendo siempre las mejores soluciones para nuestros clientes.
horizonte de tiempo	2020	
ámbito de acción	a nivel provincial y nacional	
principios organizacionales	calidad de nuestro trabajo y precios justos	
valores filosóficos	transparencia	
ventajas competitivas	Ofreciendo siempre las mejores soluciones para nuestros clientes.	

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Valores y Principios

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que constituyen el soporte de la cultura organizacional.

Los valores son el marco de referencia que inspira y regula la vida institucional, por tanto, deben ser identificados, analizados, ajustados, definidos, divulgados y practicados.

Tabla 35: Matriz Axiológica de los Principios de la Mecánica Ausay

Grupos de referencia Principios	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Propietario
Respeto	X	X	X	X	X	X
Compromiso			X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X		
Calidad			X			X
Eficiencia	X		X		X	X
Puntualidad		X	X	X	X	
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Orden y Limpieza			X		X	X

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Principios y Valores Corporativos

Responsabilidad.- No es hacer solo lo que se debe, sino implica emplear iniciativa propia en todo momento, utilizando todas sus habilidades para realizar las actividades de mejor manera.

Calidad.- Está orientado a la realización de nuestras actividades con el cumplimiento de los estándares que nos norman y también las exigencias de nuestros clientes.

Compromiso.- Es realizar el trabajo asignado con entusiasmo y pro actividad, a fin de aprovechar al máximo el tiempo, sin dejar inconclusas las actividades.

Puntualidad.- Difundimos el cumplir diariamente con nuestras tareas dentro de la empresa sin demoras que puedan causar pérdidas económicas.

Respeto.- Es la capacidad de aceptar los diversos criterios y actitudes de compañeros de trabajo, jefes, proveedores y principalmente clientes dentro de la empresa para así fomentar las relaciones humanas.

Eficiencia.- Es el aprovechamiento óptimo de recursos físicos y humanos dentro de la realización de las diversas actividades, lo cual contribuye a la obtención de las metas planteadas por la empresa.

Orden y limpieza.- Se debe mantener una adecuada organización en todas las áreas de la empresa para mantener una buena imagen ante nuestros clientes, así como para optimizar el tiempo en la realización de las tareas.

Honestidad.- Se puede entender como el acato a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; respetando la ley, la moral y nuestro compromiso como individuos y como organización.

Metas

- Incrementar los ingresos no solo en tiempos de temporada. (Receso escolar)
- Obtener como mínimo 20 clientes en la semana en temporada baja.
- Disponer de un personal altamente capacitado para brindar los servicios.

Objetivos de acuerdo al Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos estratégicos que la Mecánica Ausay debe alcanzar para mejorar la condición actual según las cuatro perspectivas que indica la metodología utilizada y son los siguientes:

Tabla 36: Objetivos de la perspectiva cliente-mercado

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CLIENTES- MERCADO	expansión de servicios	Lograr mayor participación en el mercado de Riobamba.
	servicio al cliente	Disminuir el número de reclamos por servicios poco satisfactorios.
		realizar seguimiento por venta que nos permitan conocer el nivel de satisfacción sobre el servicio
		Mejor el servicio postventa de manera que el cliente siempre regresa.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 37: Objetivos de la perspectiva Financiera

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
FINANCIERA	Rentabilidad	Optimizar los recursos financieros de manera que la información obtenida del sistema contable sirva para determinar inversiones futuras y conocer la rentabilidad real.
	Crecimiento	Establecer el manejo financiero como una herramienta estratégica para el manejo del taller.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 38: Objetivos de la perspectiva Proceso Interno

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
PROCESO INTERNO	Planificación	Establecer un liderazgo estratégico que permita tener una organización con capacidad de ejecutar con éxito el diseño organizacional. Elaborar manuales de funciones que guíen el desarrollo de cada cargo.
	Mejoramiento continuo	Establecer la imagen empresarial mediante los procesos administrativos y políticas implantadas para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 39: Objetivos de la perspectiva Proceso Interno

PRESPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CRECIMIENTO	Recursos humanos	Fomentar la participación y trabajo en equipo, involucrando a todo el personal en las metas y objetivos de la empresa
		Crear un sistema de capacitación continua en todas las áreas de la empresa.
		Conformar un grupo de colaboradores motivados y capacitados en sus respectivas áreas que responde adecuadamente al desarrollo del negocio.
	Investigación y desarrollo	Realizar innovaciones necesarias en tecnología e innovación de acuerdo a las exigencias del mercado.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

4.2.2.3 Estrategias y Cursos de Acción

a) Estrategias de funciones

Las estrategias están diseñadas en función del análisis FODA, los objetivos y políticas que la empresa adopta, para proporcionar un eficiente direccionamiento estratégico beneficiándose de forma eficaz de las oportunidades que se le presentan a la empresa para alcanzar las metas propuestas.

b) Estrategias de infraestructura

1.- Implementar la cultura organizacional de acuerdo a los valores y principios de los colaboradores con el fin de mejorar el ambiente laboral y proporcionar el trabajo en equipo.

Esto nos va a permitir que la empresa obtenga un reconocimiento a nivel externo por parte de los clientes, ya que se muestran el compromiso organizacional, a la vez de

obtener una filosofía empresarial acorde al modelo organizacional y la dirección estratégica que se está proponiendo.

2.- Elaborar a estructura organizacional en base a los requerimientos y necesidades de la empresa para desempeñar sus actividades de forma efectiva.

Establecer una estructura organizacional acorde a la situación actual y crecimiento de la empresa con el fin de mejorar la gestión administrativa obteniendo resultados altamente efectivos.

3.- Mejorar su participación en el mercado tratando de fomentar una buena imagen a través del alto nivel de calidad en sus servicios.

4.- Abarcar mercado insatisfecho utilizando maquinaria de punta y variedad de servicios que la competencia no posee.

5.- Marcar la diferencia perceptible frente a la competencia con servicios de buena calidad, garantía en los trabajos y servicios complementarios que brinda el taller.

c) Estrategias de Talento Humano

6.- Establecer a una persona en calidad de supervisor

Para que esté al tanto de las actividades que desempeña los colaboradores para obtener un mejor control y por ende se ven reflejado el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

De igual forma se utilizaran sistemas de información y control para darle el seguimiento respectivo sobre las actividades que desempeña la empresa tanto operativa como administrativa.

7.- Implementar programas de capacitación que permitan mejorar el desarrollo y desempeño laboral de los involucrados en la empresa.

Brindar capacitación necesaria al personal de la empresa en el ámbito administrativo sobre las nuevas herramientas administrativas que se suscitan hoy en día para conseguir mejores resultados de efectividad a nivel empresarial y a su vez beneficiando al personal fortaleciendo los conocimientos y poder mejorar su productividad en la empresa.

8.- Implementar un departamento de recursos humanos que se encargue del control del personal administrativo y operativo.

9.- Implementar planificación por procesos, tomando en cuenta los requerimientos e iniciativas de todo el personal, así como también con una revisión periódica del comportamiento de los proveedores.

10.- Realizar mensualmente reportes del funcionamiento en todas las áreas de la empresa, que serán entregados a la gerencia para la futura toma de decisiones.

11.- Mantener constante capacitación del personal sobre variados temas de interés relacionados con el negocio de tal manera que se facilite la toma de decisiones.

12.- Crear una política de incentivos para personal por su trabajo eficiente, así como también organizar campañas sobre los valores corporativos.

13.- Implementar un área de recursos humanos que se encargue de seleccionar, capacitar y optimizar la organización del personal.

d) Cursos de acción

- Capacitación al personal sobre la motivación en el trabajo
- Comportamiento organizacional de la empresa por parte de los empleados
- Cursos de calidad y servicio al cliente

e) Estilo de liderazgo

El liderazgo al frente de la Mecánica Ausay lo asume el Señor Marco Ausay en calidad de Gerente Propietario el cual adoptará y ejecutara las decisiones administrativas bajo un estilo de liderazgo participativo, es decir que las decisiones tomadas para el beneficio de la empresa serán previamente socializada con el personal de la empresa de la empresa mediante opiniones vertidas por parte de ellos, otorgándoles que formen parte del desarrollo organizacional comprendido por la entidad donde laboran.

Se define como líder participativo, a aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean a uno, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta en común. (Feliciteca)

Las características más importantes que todo sujeto basado en liderazgo participativo debe tener, son las siguientes:

- Capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas.
- Ganas de motivar a todos de la misma manera, para hacer que estén enfocados en un objetivo.
- El hecho de no hacer distinciones y sabe brindar a todos la misma información y atención.
- Facilita la comunicación entre sus seguidores, y entre él y los mismos.
- No teme admitir que la propuesta de alguien más, es más acertada que la que pensó en un inicio.
- Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.

El líder es el responsable de escuchar las necesidades de los colaboradores y analizar la situación de la empresa para tomar la mejor decisión, considerando que mientras exista una mejor comunicación entre la alta directiva y colaboradores mejor será el desarrollo administrativo para la empresa.

Además el líder participativo hace que los empleados estén aún más comprometido con la mecánica, ya que la participación involucra a la efectividad de los colaboradores en el cumplimiento de sus actividades.

4.2.2.4 Dimensiones Organizacionales

Dimensiones estructurales

a) Formalización

La formalización dentro de la empresa Mecánica Ausay es muy baja debido a que la mecánica carece de un manual de funciones por lo cual los colaboradores no tiene definidas sus actividades a realizar.

b) Especialización

La especialización es conocida con la división de trabajo, este factor en la Mecánica Ausay no se da de forma adecuada ya que los colaboradores desempeñan una gran variedad de tareas, es por esta razón que se debe crear un orgánico funcional donde se ubicara al colaborador de acuerdo a su desempeño y nivel de trabajo midiendo así su productividad.

c) Jerarquía de autoridad

En relación al a jerarquía de autoridad que se presenta en la Mecánica Ausay es ineficiente ya que solo tiene un jefe que es el gerente general, ya que no existe un orden jerárquico sobre las autoridades y colaboradores es decir que mientras no se defina el orgánico funcional y la departamentalización no abra un responsable en una área determinada para asignar funciones a los colaboradores.

d) Centralización

A principios de la gestión administrativa de la Mecánica Ausay se manejaba de forma centralizada ya que las decisiones solo la tomaban los altos mandos, en este caso el gerente propietario, sin dar la oportunidad de que el personal intervenga en la solución

de la toma de la decisión final, a la cual los colaboradores tenían que acogerse, sin poder poner la opinión para comprar nuevos equipos y sobre todo el estableciendo de metas que sean verídicas factibles para poder lograrlas en su totalidad.

e) Profesionalismo

Tomando como referencia que el personal que labora en la Mecánica Ausay en su mayoría es operativos que administrativo, ya que las actividades que desempeñan los colaboradores son el arreglo de los diferentes vehículos, en el desmontaje y montaje de piezas ellos son más confiados y seguros por los años de práctica obtenidos. Sin embargo, en la parte administrativa, el profesionalismo no es el más deseado ya que el nivel académico de estos colaboradores es de tendencia media.

d) Razón del personal

Tabla 40: Razón del personal

Departamentos	Números de empleados	Proporción de tamaño en la empresa.
Administrativo	2	20%
Operativo	8	80%
TOTAL	10	100%

*Fuente: Mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

De acuerdo con la información obtenida sobre el personal que labora en la mecánica se puede asumir que no hay una clara distribución en cuanto a la departamentalización ya que se podría reubicar al personal en otras áreas mediante un orgánico funcional. La proporción de personal en el área de gerencia está conformada solo por una persona, a su vez la proporción del área administrativa es de 20% conformado por dos empleados incluido la gerente y la proporción del área operativa es de 80% donde lo colaboradores que ejerce esta actividad con ocho operadores que se encuentran tanto en la parte interna como externa de la empresa.

De acuerdo con lo antes mencionado la proporción de colaboradores más relevante de la mecánica está dada en los operarios, lo cual significa que el manejo administrativo

carece de efectividad ya que se puede aprovechar las actividades de algunos operarios para que desempeñen cargos administrativos en beneficio para la Mecánica Ausay.

Tabla 41: Nueva Razón del personal

Departamentos	Números de empleados	Proporción de tamaño en la empresa.
Gerencia	1	10%
Administrativo	2	20%
Talento humano	1	10%
Operativo	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

En la propuesta de diseño organizacional se plantea que exista una departamentalización más comprendida y diseñada para el buen manejo administrativo es por esta razón que se ha distribuido al personal de una forma en la cual ellos desempeñen todas sus destrezas siempre y cuando exista una capacitación previa sobre las actividades que vayan a realizar, a su vez se procederá a contratar a un personal o servicio externo que se encargue exclusivamente de la parte contable de la mecánica.

Como podemos observar en el cuadro la nueva propuesta de departamentalización la proporción del personal en la parte administrativa varía de cierta forma lo que indica que se sobrelleva una mejor gestión administrativa ya que esta variación está comprendida por el área administrativa, talento humano, y marketing que sin duda alguna son áreas de trabajo en las que se requiere todo el desempeño efectivo de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la mecánica.

4.2.2.5 Dimensiones Contextuales

a) Tamaño

La mecánica por el número de colaboradores que laboran en ella, es una empresa pequeña ya que está conformada por diez personas. Sin embargo, mediante la

elaboración del diseño organizacional se pretende incrementar el número de trabajadores de acuerdo a la necesidad de la empresa para mejorar la calidad de los procesos tanto en el área operativa como administrativa según sea lo más conveniente y beneficioso para la empresa, cabe recalcar que al incrementar el personal sean estos uno, dos colaboradores seguirá siendo la operadora una empresa pequeña.

b) Tecnología organizacional

Considerando la actividad que desempeña la mecánica Ausay que es la reparación de transmisiones su tecnología se basa en las maquinarias y herramientas como el extractor de amortiguadores, desmontador de amortiguadores y los diferentes repuestos existentes en el almacén, que utilizan en el arreglo de los vehículos, todos estos equipos constan como mecanismos de tecnología.

c) Entorno

El entorno denota como la empresa está rodeada, esto involucra a la competencia directa, entes gubernamentales, ambiente cambiante, cambios de los gustos y preferencia en el mercado, estos factores se presentan en cualquier momento en el entorno donde se desarrolla la mecánica Ausay.

d) Cultura

La Mecánica Ausay está conformada por un grupo de colaboradores que mediante cada uno de sus valores aplicados en su trabajo como son: honestidad responsabilidad, compromiso, respeto, justicia, comunicación, excelente en el servicio, entre otros los que conforman una cultura organizacional efectiva para el desarrollo administrativo de la empresa. Además de esto una cultura por la cual la empresa se identifica con sus colaboradores y clientes en ciertas épocas del año:

Día de la madre, Día del padre

Navidad, Fin de año

Cumpleaños de los colaboradores, entre otras cosas.

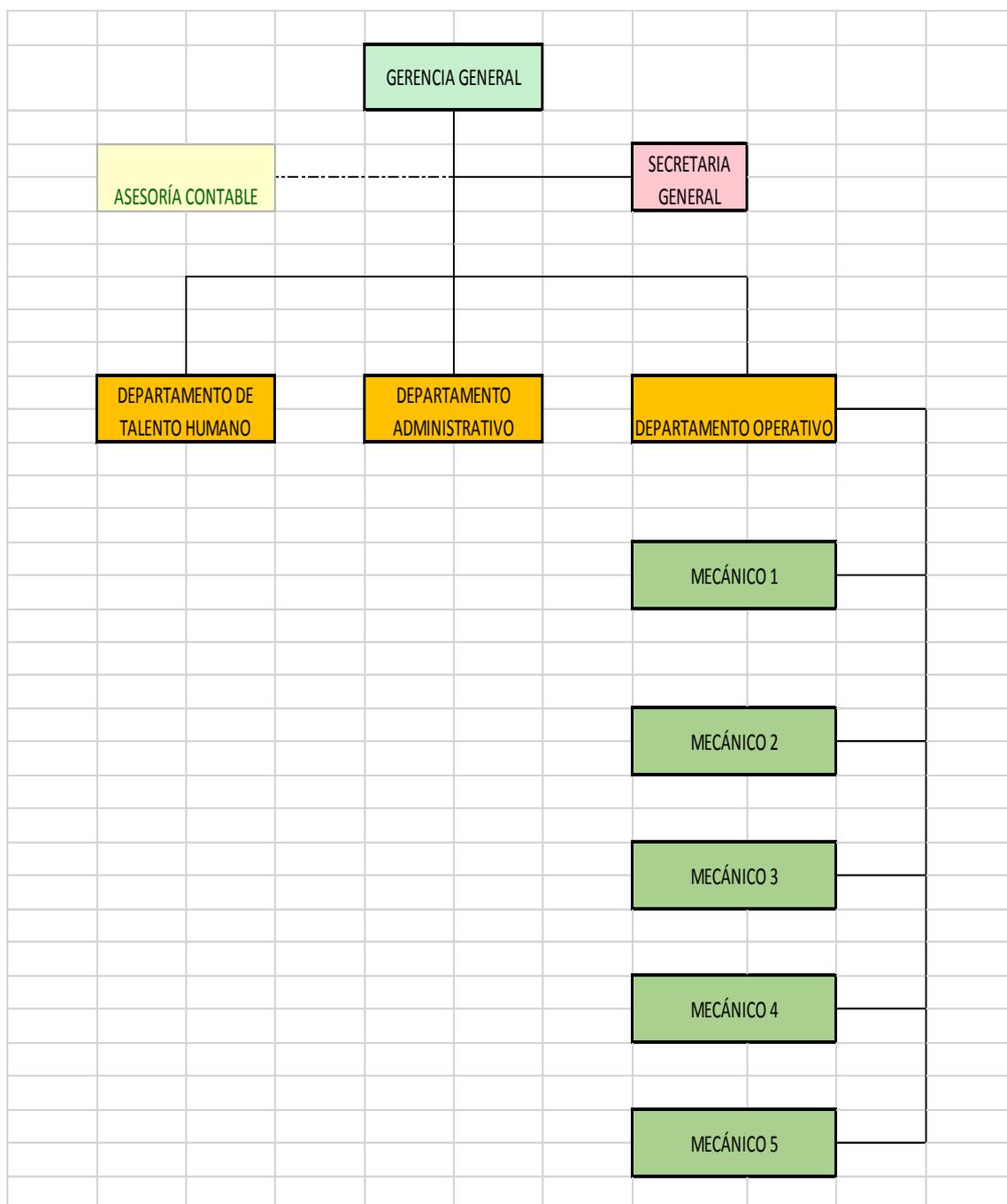
Todos estos acontecimientos son los que hacen de la cultura de la empresa, una satisfacción para con los colaboradores y esto se ve reflejado ante los clientes, quienes son los encargados de juzgar el comportamiento organizacional de la empresa.

4.2.2.6 Modelo organizacional

a) Estructura organizacional

Determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. La línea de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.

Ilustración N° 5: Organigrama estructural



Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

a) Orgánico funcional

Descripción de puesto de trabajo y funciones del personal de la empresa mecánica Ausay

Tabla 42: Gerente general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente general
SUPERVISADO POR	Ninguno
JEFE INMEDIATO	Ninguno
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	1
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Administración de Recursos Humano Contabilidad Financiera Finanzas para Pymes. Informática Administrativa con Microsoft Excel Manejo de software empresarial
TITULO	Técnico en empresas
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de representar a la empresa ante otras entidades • Toma de decisiones • Designa tareas y exige el cumplimiento de estas • Ejecuta políticas internas de la empresa • Interviene en aspectos legales que este inmersa la empresa

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 43: Secretaria general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria General
SUPERVISADO POR	Gerente General
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	1
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Área de Ciencias Sociales y Humanidades Informática Administrativa con Microsoft Excel Manejo de software empresarial
TITULO	Licenciada en secretariado
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de documentos • Entrega de documentación • Brindar información a los clientes • Conexión directa con la información de la gerencia • Dirección y coordinación de equipos de trabajo. • Auxiliar al Gerente en el desempeño de su gestión y suplirlo durante sus ausencias, en los términos establecidos.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 44: Jefe de talento humano

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Talento Humano
SUPERVISADO POR	Gerente General
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	1
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Formación en Recursos Humanos, Normativa Laboral, Relaciones Laborales y Administración de Personal. Formación en Normativas y procedimientos vigentes del Organismo y de la Administración.
TÍTULO	Ingeniería en Empresas
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal de la empresa • Revisión del personal (evaluación académica) • Charlas de capacitación • Ubicación del personal en el departamento adecuado

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 45: Jefe Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe Administrativo
SUPERVISADO POR	Gerente General
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	2
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Amplios conocimientos de leyes fiscales, Calidad Total, Presupuestos, Supervisión de personal, Costos, Finanzas. Conocimiento de arqueo de cajas chicas y facturas. Manejo de paquetes actualizados de software. Actualización de leyes relacionadas al cargo.
TÍTULO	Ingeniería en empresas
EXPERIENCIA	De 3 años en el área
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar los pagos de sueldos • Ejecuta procesos de compra • Reporte de los Ingresos y gastos de la empresa • Generar información financiera que influya en la toma de decisiones

*Fuente: Mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

Tabla 46: Jefe de taller mecánico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de taller mecánico
SUPERVISADO POR	Gerente General
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	1
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Los principios y prácticas de mecánica. Las herramientas, materiales y equipos utilizados en mecánica. Los riesgos que involucran distintos trabajos y de las medidas de precaución que deben observarse en los mismos. Las normas de seguridad industrial.
TITULO	Tecnólogo en mecánica automotriz
EXPERIENCIA	De 5 año en el área
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras. • Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos. • Efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes. • Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo. • Distribuye el trabajo del personal a su cargo. • Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad. • Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades. • Participa en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar. • Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 47: Mecánico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Marketing
SUPERVISADO POR	Jefe de taller mecánico
JEFE INMEDIATO	Gerente General Jefe de Talento Humano Jefe Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPEN EL PUESTO	5
PERFIL DE CONOCIMIENTO	Conocimiento en transmisiones, desmontaje de cajas y coronas
TITULO	Artesano mecánico
EXPERIENCIA	De 2 años en el área
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa reparaciones de diferenciales y transmisiones mediante la revisión y cambio de sellos, discos, anillos, entre otros. • Chequea y repara la caja de dirección hidráulica en vehículos automáticos y cajas de vehículos pesados. • Soldar las herramientas e implementos de trabajo, cuando se requiere. • Elabora los pedidos de materiales y repuestos en general. • Verifica y prueba los vehículos una vez terminadas las reparaciones para constatar su funcionamiento.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

b) Políticas

Las políticas que establecemos para la Mecánica Ausay servirán de guía para trabajar dentro de la empresa y deberán ser revisadas y ajustadas periódicamente.

Las políticas que se aplicaran para el cumplimiento de los objetivos propuestos se detallan a continuación:

Políticas Estratégicas o Generales

- Cada área deberá presentar informes mensuales de las actividades, objetivos cumplidos e inconvenientes que se presentaron dentro de este período de tiempo.
- El horario de atención será de lunes a viernes de 08:00 a 18:00, el cual deberá ser cumplido por todo el personal.
- Coordinar reuniones periódicas con todo el personal administrativo y operativo con el fin de dar solución a los requerimientos, propendiendo a la mejora del clima laboral y desarrollo de la empresa.
- Dar capacitación oportuna al talento humano para mejorar sus destrezas y habilidades con el compromiso de trabajo para el negocio, dando prioridad al personal operativo.
- La atención al cliente deberá ser cordial, eficiente, rápida y personalizada.
- Difundir el manual de funciones que contendrá los requisitos, características y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Para la contratación del personal se tomara en cuenta los requerimientos de los manuales de fusiones a más de pruebas psicológicas, de conocimiento y de personalidad.
- El nivel de sueldos del personal será acorde a las exigencias del mercado y cada año se realizaran los incrementos de acuerdo a la tasa de inflación.

Políticas Operativas o Específicas

- Cada jefe de área deberá realizar reuniones trimestrales, o cuando se requiera con el personal a su cargo para dar solución a posible disconformidades e inconvenientes; permitiendo el normal desarrollo de los procesos.

- Los repuestos que no cumplan con los requerimiento de calidad serán devueltos inmediatamente a los proveedores para su remplazo respectivo.
- La gerencia deberá tomar la decisión de reinvertir en maquinaria y equipos de acuerdo a las necesidades y cambios tecnológicos.
- Registrar permanentemente las salidas, entradas y existencias de repuestos en bodega, para llevar un control adecuado.
- Todas las promociones, ofertas que se deseen realizar deberán ser presentadas con los respectivos presupuestos.
- Los trabajos de reparación vehicular que se realizan previa cita se las receptara en la mañana para poder planificar las actividades y cumplir con los tiempos de entrega.
- Todos los pagos y cobros deberán realizarse con sus respectivos respaldos contables.

c) Sistemas de Información y Control

No puede haber planificación ni control si no se dispone de la información necesaria en tiempo y en forma. Es por ese motivo que la mecánica se ve en la necesidad de implantar un método de información efectiva en tiempo real incluyen el uso de tecnología.

En general se busca articular las herramientas informáticas con la obtención de datos primarios y la estructura organizacional.

Para mejorar este inconveniente en la mecánica podemos hacer uso de la tecnología y las diferentes programas de comunicación, con el uso de teléfonos inteligentes y el uso de la internet podemos instalar un aplicación de comunicación que les ayude a los colaboradores a comunicar los diferentes aspectos que se pueden dar al momento de realizar el trabajo de reparación vehicular.

Con respecto a la planificación y la toma de decisiones, la información cumple las siguientes funciones:

- Reduce el nivel de incertidumbre.

- Permite prever la aparición de problemas o desviaciones.
- Disminuye el tiempo de reacción ante nuevas situaciones.
- Eleva el nivel de racionalidad de las decisiones.
- Optimiza la eficacia y eficiencia de las acciones.

4.2.2.7 Resultado de Efectividad

a) Evaluación

Los datos obtenidos en la mecánica Ausay son verificables en base el análisis realizado en cuanto al direccionamiento, estratégico y administrativo lo que permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores en las nuevas funciones que se les asignara a futuro de acuerdo con la estructura organizacional establecida y el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores y de la empresa en general para la obtención de la efectividad organizacional, esta evaluación e implementar los indicadores del desempeño que se encargan de medir el desempeño, actitudes, habilidades, destreza de los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas por la alta gerencia, con el fin de detectar falencias y corregirlas a tiempo, evitando que la mecánica disminuya su productividad.

b) Seguimiento

El proceso de seguimiento se lo realiza con la finalidad de controlar las actividades de la empresa, supervisar las funciones de los colaboradores, por medio de informes, por medio de informes, sobre la actividad ejercida dentro y fuera de la mecánica, Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar de incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día .Así mismo el monitoreo en el área administrativa poniendo en práctica la cultura organizacional para el cumplimiento de las metas de las empresa.

c) Eficiencia

Para ser eficiente se necesita el compromiso por parte de todos los miembros de la empresa, relacionando los objetivos, metas, estrategias, direccionamiento administrativo, con la finalidad de contribuir con el desarrollo de una empresa en todo su empleador, para esto debe tener en cuenta siguiente:

- Direccionamiento de la empresa.
- Valorar el trabajo de equipo.
- Inversión en el recurso humano (capacitación).
- Implementar planes y acciones estratégicas.
- Administración de los recursos de la empresa.

d) Eficacia

Implicar la determinación y la capacidad de lograr un efecto o causa de lo que se plantea la empresa en tiempo determinado, cumpliendo con todos los parámetros y la ejecución de las actividades con éxito.

La eficiencia en la mecánica Ausay se puede determinar mediante la calidad del servicio al prestado, mediante las políticas establecidas por la empresa y satisfaciendo las necesidades de ambas partes cliente-empresa.

Por lo tanto la eficiencia y eficacia de la mecánica Ausay dependerá de la correcta ejecución de los servicios que brinda al público partiendo desde el nivel más alto de la empresa hasta el más bajo sin faltar al cumplimiento de las políticas internas establecidas.

4.2.2.8 Presupuesto de sueldos y salarios para el personal administrativo, y operativo de la mecánica Ausay.

Tabla 48: Presupuesto de sueldos

N°	CARGO	INGRESOS	TOTAL		TOTAL	FONDO	LIQUIDO
			INGRESOS		DEDUCCIONES	RESERVA	A RECIBIR
		SUELDO		9,35%			
				AP. PERS.			
		A	D=A+B+C	E=D*11.15%	I=E+F+G+H	J=D*8,33%	K=D-I+J
1	Gerente general	400,78	400,78	\$ 44,69	\$ 44,69	\$ 33,38	\$ 389,48
2	Secretaria general	387,89	387,89	\$ 43,25	\$ 43,25	\$ 32,31	\$ 376,95
3	Jefe de talento humano	400,78	400,78	\$ 44,69	\$ 44,69	\$ 33,38	\$ 389,48
4	Jefe administrativo	395,09	395,09	\$ 44,05	\$ 44,05	\$ 32,91	\$ 383,95
5	Jefe de Taller Mecánico	389,4	389,4	\$ 43,42	\$ 43,42	\$ 32,44	\$ 378,42
6	Mecánica en caja y transmisión	387,89	387,89	\$ 43,25	\$ 43,25	\$ 32,31	\$ 376,95

Fuente: Ministerio Del Trabajo Salarios Mínimos sectoriales 2017

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 49: Aporte patronal

12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
L=D*12,15%	M=D*8,33%	N=D/12	O=240/12	P=D/24
\$ 48,69	\$ 33,38	\$ 33,40	\$ 20,00	\$ 16,70
\$ 47,13	\$ 32,31	\$ 32,32	\$ 20,00	\$ 16,16
\$ 48,69	\$ 33,38	\$ 33,40	\$ 20,00	\$ 16,70
\$ 48,00	\$ 32,91	\$ 32,92	\$ 20,00	\$ 16,46
\$ 47,31	\$ 32,44	\$ 32,45	\$ 20,00	\$ 16,23
\$ 47,13	\$ 32,31	\$ 32,32	\$ 20,00	\$ 16,16

Fuente: Ministerio Del Trabajo Salarios Mínimos sectoriales 2017

Elaborado por: Myriam Buñay

4.2.2.9 Matriz Ambiental

Tabla 50: Matriz Ambiental

FACTORES AMBIENTALES	CAUSAS	ESCENARIO DE RIESGO	SEVERIDAD (S)			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (PO)			REVELACIÓN DEL IMPACTO T= SXPO	PELIGRO (P)			CANTIDAD ©			VALORACIÓN	
			1. POSITIVO	2. MEDIO	3. NEGATIVO	1. MUY POCO PROBABLE	2. POCO PROBABLE	3. CIERTO		1. POCO PELIGROSO	2. PELIGROSO	3. MUY PELIGROSO	1. POCO	2. ALTA	3. PERMANENTE	MAGNITUD DEL IMPACTO MG. P+C	IMPORTANCIA DEL IMPACTO. IMP= MGXT
CAMBIO DE ACEITE	MAL MANEJO DE RECURSOS	AFECTACIÓN DEL SUELO			3			3	9	1			1			2	18
	MALA PRÁCTICA TÉCNICA	AFECTACIÓN DEL AGUA			3			3	9		2			2		4	36
REFRIGERANTE	MAL MANEJO DE RESIDUO DE REFRIGERANTE	DEGRADACIÓN DEL SUELO			3			3	9	1				2		3	27
	FALTA DE PROCESOS	AFECTACIÓN DEL AGUA			3			3	9		2			3		5	45
MANTENIMIENTO DE FRENOS	DESCONOCIMIENTO AMBIENTALES	AFECTACIÓN DE LA SALUD		2				2	4			3		2		5	20
USO DE AEROSOL	DESCONOCIMIENTO AMBIENTALES	AFECTACIÓN DEL AIRE Y SALUD		2				3	6			3			3	6	36
MANEJO DE PIEZAS DAÑADAS	DESCONOCIMIENTO AMBIENTAL	AFECTACIÓN DEL SUELO		2				2	4	1			1			2	8
	DESCONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	AFECTACIÓN DEL AIRE		2				3	6		2			3		5	30

*Fuente: Mecánica Ausay
Elaborado por: Myriam Buñay*

4.2.2.10 Resultado de la matriz

Tabla 51: Resultado de la matriz

RESULTADOS DE LA MATRIZ	GRADO DE RIESGO	
CAMBIO DE ACEITE	36	ALTO
CAMBIO DE REFRIGERANTE	45	INTOLERABLE
LIMPIEZA DE FRENOS	20	BAJO
USO DE AEROSOLES	36	ALTO
MANEJO DE PIEZAS DAÑADAS	30	ALTO

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 52: Acciones a Tomar

GRADO DE RIESGO	PUNTAJE	ACCIONES A TOMAR
NO SIGNIFICATIVO	0 - 10	NO REQUIERE ACCIÓN
BAJO	11 - 21	EL GRADO ES TOLERABLE. SE REQUIERE MONITOREO OPERATIVO, PARA MANTENER CONTROLES EXISTENTES
MEDIO	22 - 32	REQUIERE PLANIFICAR MEDIDAS PARA REDUCIR EL GRADO DE RIESGO
ALTO	33 - 43	TOMAR MEDIDAS PARA REDUCIR EL GRADO DE RIESGO EN FORMA INMEDIATA
INTOLERABLE	43 - 54	EL TRABAJO NO DEBE CONTINUAR, HASTA REDUCIR EL RIESGO O BUSCAR UNA MEDIDA DIFERENTE.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

Tabla 53: Procedimiento a realizar

PROCEDIMIENTO A REALIZAR	
BIO DE ACEITE	Los Recipientes del aceite deben tener una etiqueta que diga aceite usado o aceite nuevo, el recipiente debe estar debidamente cerrado, se debe enviar a reciclar o poner a disposición de una compañía autorizada y no se debe tirar al drenaje.
CAMBIO DE REFRIGERANTE	Los recipiente de refrigerante usado deben tener etiquetas que digan, refrigerante usado para que sea recogido por una compañía, al almacenarlos no deben ser mezclados con solventes, ni con combustible.
LIMPIEZA DE FRENOS	Utilice una mascarilla cada vez que realice el mantenimiento de frenos para evitar inhalaciones del polvo residual de este sistema.
MANEJO DE PIEZAS DAÑADAS	En las piezas dañadas como por ejemplo el filtro de aceite deben estar completamente vacíos, se perforan, se drenan por 24 horas, se les quita la partes interiores del elemento filtrante y se deja la carcasa sola que se aplasta para que ocupe menos espacio

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

4.2.2.11 Plan de acción

Tabla 54: Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL	
La falta de estructura organizacional en la mecánica Ausay, que nos permita mejorar la gestión administrativa y poder brindar un buen servicio a los clientes dentro y fuera de la provincia Chimborazo.	
FINALIDAD DEL PROYECTO	INDICADOR
Establecer a la mecánica Ausay como líder en el mercado, del cantón Riobamba gracias al desarrollo administrativo, estructural organizacional que se pretende alcanzar con esta propuesta.	Encuestas
PROPÓSITO DEL PROYECTO	INDICADOR
Acaparar el mercado local e Interprovincial.	trayectoria de la empresa
COORDINADOR DEL PROYECTO	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
establecer la imagen empresarial mediante los procesos administrativos y políticas implantadas par que los colaboradores se sientan identificados con la empresa	filosofía empresarial Integración de valores	implementar la cultura organizacional de acuerdo a los valores y principios de los colaboradores con el fin de mejorar el ambiente laboral y fomentar el trabajo en equipo	Socializar misión, visión, principios, políticas corporativas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Elaborar la estructura organizacional mediante el uso de las herramientas técnicas que permitan mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Orgánico funcional Política de funciones	Elaborar la estructura organizacional en base a los requerimientos y necesidades de la empresa para desempeñar sus actividades de forma efectiva.	Definir las funciones de la empresa. Definir los puestos de trabajo. Mejorar los canales de comunicación.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Identificar las capacidades y actitudes en el desempeño de las funciones del personal de la empresa	Evaluación del desempeño laboral Mejora continua	Establecer a una persona en calidad de supervisor para que controle las actividades de los colaboradores	Establecer programas de información y control. Realizar evaluaciones de desempeño. Coordinar las diferentes actividades del personal.
OBJETIVOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES

ESPECÍFICOS			
Implementar un plan de capacitación del personal de la empresa para desempeño eficiente de sus funciones en diferentes áreas del ámbito laboral.	Crecimiento del personal a nivel Profesional Efectividad laboral Productividad	Implementar un plan de capacitación del personal de la empresa para desempeño eficiente de sus funciones en diferentes áreas del ámbito laboral.	Elaborar programas de capacitación Realizar charlas de motivación
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Disminuir el número de reclamos por servicios poco satisfactorios. Mejorar el servicio postventa de manera que el cliente siempre regresa.	Clientes satisfechos Seguimiento a clientes	Realizar capacitaciones a todo el personal sobre atención al cliente una vez cada tres meses.	Elaborar programas de capacitación para todo el personal.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Optimizar los recursos financieros de manera que la información obtenida del sistema contable sirva para determinar inversiones futuras y conocer la rentabilidad real.	Disminuir los índices de morosidad de clientes.	Tener una Base de datos de clientes que tengan créditos completa. Información del número de clientes morosos. Presentar cifras que permitan tomar medidas.	Actualizar base de datos de créditos. Estadísticas sobre créditos. Realizar informes para la gerencia.

Establecer el manejo financiero como una herramienta estratégica para el manejo del taller.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Elaborar manuales de funciones que guíen el desarrollo de cada cargo.	Aumentar el nivel de efectividad en las actividades	Elaborar a estructura organizacional en base a los requerimientos y necesidades de la empresa para desempeñar sus actividades de forma efectiva.	Determinar objetivos específicos para la realización del manual. Definir tareas a realizarse en cada área. Identificar actores y responsables de cada tarea.

Fuente: Mecánica Ausay

Elaborado por: Myriam Buñay

CONCLUSIONES

- La elaboración del Diseño Organizacional en la Mecánica Ausay representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa por parte de los empleados, los elementos característicos como son la misión, visión, valores y objetivos son una parte importante en el desarrollo de cualquier institución, por lo tanto es necesario que cada empresa los posea y los socialice con los colaboradores.
- La estructura propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada la cual involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador.
- La elaboración de planes estratégicos o plan de acción que nos permitan determinar las destrezas y habilidades de cada uno de los miembros de la empresa, sabiendo a ciencia cierta cuán grande es la experiencia laboral que tienen en base al rendimiento académico y conocimientos empíricos en las actividades que realizan en la empresa tanto operativas como administrativas.

RECOMENDACIONES

- Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento del diseño Organizacional que se ha diseñado para la Mecánica Ausay; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.
- Difundir a los colaboradores de la empresa y a su vez darse a conocer ante el público, la misión visión, valores con los que cuenta la empresa con la nueva implantación de diseño organizacional con la finalidad de orientar a la empresa por buen camino y obtener el desarrollo efectivo de la empresa.
- Incrementar sus Fortalezas, Disminuir y en lo posible eliminar sus debilidades, aprovechar las oportunidades, y evitar las amenazas.

BIBLIOGRAFÍA

- Daft R., (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ª ed. México: Cengage Learning Editores
- Münch L, (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Robbins E, y Coulter M, (2009). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson Educación de México S.A. DE C.V.
- Hernández S, y Rodríguez S, (2006). *Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 4ª ed. México Pearson Educación.
- Chiavenato I, (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. Obtenido de <http://administración2013b.blogspot.com/2013/05/capitulo-xvi.html>.
- Fleitman J, (2006.). *Misión y visión organizacional*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.
- Halten K, (1987). *Concepto de gestión estratégica*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.
- Porter M, (2005). *Dirección estratégica*. Obtenido de <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>.
- Hill B, (2016). *Importancia de la estructura organizacional*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>. Recuperado el 19 de 11 de 2016.
- Hirt G, (2015). *Misión Organizacional*. Obtenido de <https://prezi.com/nasiokot77oi/la-mision-organizacional/>.
- Huert J, (2015). *El Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://scholar.google.es/scholar?q=balanced+scorecard+definiciones&btnG>.
- Enciclopedia Financiera. (2013). *Organización de empresas*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/diseno-de-organizacion.htm>.

Fabrizi P, (2014). Las técnicas de investigación: la observación. Obtenido de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm> .

Feliciteca. (2013). Liderazgo participativo. Obtenido de Feliciteca: <http://feliciteca.com/que-es-el-liderazgo-participativo/>.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuestas aplicadas a los clientes de la Mecánica Ausay



ACREDITADA

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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

El objetivo de esta encuesta: Establecer los criterios mediante la participación de los clientes de la empresa para la elaboración del Diseño Organizacional en la Empresa "Mecánica Ausay" de la Ciudad de Riobamba, período 2016.

a.- Condición del informante

Género: Femenino Masculino

1. ¿Con qué frecuencia visita la Mecánica Ausay?

Una vez/6 m una vez/3m una vez al mes otros especifique....

2. ¿La trayectoria de la empresa es uno de los motivos por el cual nos prefiere?

SI NO otros especifique....

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la Mecánica Ausay?

Competitiva No competitiva

Porque?.....

4. ¿Conoce usted si hay gerente en la Mecánica?

SI NO

5. ¿Le atendieron con diligencia en su requerimiento?

SI NO

6. ¿A su parecer el personal que atiende en la mecánica trae definidas sus funciones y responsabilidades?

SI NO



ACREDITADA

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



7. ¿Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la Mecánica Ausay son los esperados por usted?

Satisfactorio Un Poco Satisfactorio Indiferente

8. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la Mecánica?

Siempre Algunas Veces Casi Nunca

9. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?

Siempre Casi Siempre Casi Nunca

10. ¿El personal que lo atendió se mostró lo suficientemente capacitado?

SI NO

11. ¿Considera que los precios manejados por la empresa con respecto a los ofertados por empresas similares son?

Altos Iguales Bajos

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Modelo de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Mecánica Ausay



ACREDITADA

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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

El objetivo de esta encuesta: Establecer los criterios mediante la participación de los colaboradores de la empresa para la elaboración del Diseño Organizacional y Administrativo de la Empresa "Mecánica Ausay" de la Ciudad de Riobamba, periodo 2016.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento marcar con una X lo que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

3 Siempre

2 A veces

1 Nunca

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

INDICADORES	1	2	3
1. ¿Las funciones administrativas se cumplen de acuerdo a los objetivos que posee la empresa?		X	
2. ¿La planificación de la empresa es idónea y orienta las actividades presentes y futuras del personal?			X
3. ¿La empresa donde labora establece un conjunto de estrategias, políticas para el cumplimiento de objetivos?			X
4. ¿Las funciones y departamentalización organizacional son las adecuadas para el desarrollo de la empresa?	X		
5. ¿La dirección de la organización cumple un papel fundamental en el éxito de una organización?			X
6. ¿El líder gerencial debe influir en las personas?			X
7. ¿Asiste regularmente a capacitaciones otorgadas por centros de desarrollo empresarial y pymes?		X	
8. ¿Es importante la comunicación en la organización?			X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Mecánica Ausay



Anexo 4: clientes de la mecánica Ausay



Anexo 5: Realizando la encuesta a los colaboradores de la Mecánica Ausay

