



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TEMA: "PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE UNA PYME CASO
PISOCRETO (PISO DECORATIVO EN CONCRETO)"**

Monografía previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial

AUTOR: DIANA ANDREA JARAMILLO ANDRADE

DIRECTOR: ECON. LUIS TONON

CUENCA - ECUADOR

2013

DEDICATORIA

A Jehová por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme dado salud para lograr mis objetivos y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Mauro y Diana, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y más que nada por su infinito amor.

A mi amado esposo, que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal a la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido mi amigo y compañero inseparable.

A mis amadas hijas Emilia y Doménica, para quienes ningún sacrificio es suficiente, por ser ustedes la razón de mi vida y para que vean en mi un ejemplo a seguir.

A mis hermanos Mateo y Denisse, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis familiares, mis abuelos amados Jaime y Rosa, a mi querido tío Diego, a mi suegro Fabián y a todos aquellos familiares que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

A mi director de tesis Econ. Luis Tonón, quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de esta monografía.

“Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a todos ustedes”.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
INDICE DE CONTENIDOS.....	III
RESUMEN	V
INTRODUCCION.	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Cultura Organizacional.....	5
1.1.1. La empresa como organización.....	6
1.1.2. Visión y Misión.....	6
1.1.3. La pequeña y mediana empresa (PYME).	7
1.1.4. Ventajas y Desventajas de la Pequeña Empresa	8
1.2 Concepto de Administración.....	9
1.2.1. Tipos de Administración.....	10
1.2.2. Importancia de la Administración.....	10
1.3 Proceso Administrativo.....	10
1.4 Planeación.....	11
1.4.1. Importancia de la Planeación.	11
1.4.2. Límites de la planeación.	12
1.5 Organización.....	12
1.5.1. Estructura de la Organización	13
1.5.2. División del Trabajo.	13
1.6 Dirección.....	13
1.7 Control.....	14
CAPITULO 2: METODOLOGIA.	15
2.1 Tipo de Investigación.....	15
2.2 Información a obtener.....	16
2.3 Diseño de la Investigación.....	16

2.4	Técnicas de recopilación de Información.	17
2.4.1.	Análisis y resultados de las encuestas.	18
2.4.2.	Resumen.	22
CAPITULO 3: SITUACION DEL ENTORNO.		23
3.1	Situación de la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto).....	23
3.1.1	Historia de la Empresa.	23
3.1.2	Situación Actual.	23
3.1.3	Organización de la Empresa.	25
3.1.4	Sistema de Producción y Comercialización.	25
CAPITULO 4: REORGANIZACION.....		29
4.1	Misión.	29
4.2	Visión.....	29
4.3	Organigrama.	30
4.4	Propuesta de Reorganización.....	31
4.5	Manual de Organización.	32
CONCLUSIONES.		33
RECOMENDACIONES.		35
REFERENCIAS		VI
ANEXO 1		VIII
ANEXO 2		IX

RESUMEN

El presente trabajo de graduación denominado “Propuesta de Reestructuración Administrativa y Comercial de una PYME caso PISOCRETO (Piso Decorativo en Concreto)” consiste en un análisis exploratorio utilizando como instrumento un cuestionario para analizar la situación actual de la empresa referente a su estructura organizativa. Este análisis también sirvió como punto de partida para determinar las características y funciones que deben ser incluidas en el manual de descripción de puestos.

Debido a los problemas detectados en la empresa, se consideró necesario proponer la elaboración de un organigrama y un manual que contempla la descripción de cada uno de los puestos funcionales de la organización.

ABSTRACT

The present graduation work entitled "Administrative and Commercial Re organization of an SME for concrete products: The case of PISOCRETO", consists of an explorative analysis through the use of a questionnaire as an instrument to analyze the company's current situation regarding its organizational structure. This analysis also served as a starting point to determine the characteristics and functions that must be included in the job description manual.

Due to the problems detected in the company, it was considered necessary to propose the development of an organization chart and a manual with the description of each one of the functional roles in the organization.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

INTRODUCCION.

Planteamiento del Problema.

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios en tiempo pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva (Englehardt y Simmons, 2002).

De acuerdo con Páez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca y tiene como actividades la producción y comercialización de pisos decorativos y acabados para la construcción.

Al igual que muchas de las empresas de la región, esta empresa no cuenta con una administración formal y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño, de profesión arquitecto, quien dirige y controla las actividades comerciales y productivas, pero ha descuidado casi por completo las actividades administrativas y financieras.

Al no contar con una estructura organizacional mínima y bien definida, se ha dificultado la coordinación de actividades y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Los principales problemas que aquejan a la empresa por su falta de organización, entre otros, son los siguientes: pérdidas de oportunidades de ventas por no disponer de una estrategia comercial, y desde luego, por la poca publicidad; interrupciones en las

actividades productivas con los incrementos de costos respectivos por disminución en la productividad de la mano de obra; se ha descuidado la gestión de cobranza, con las correspondientes pérdidas por cuentas incobrables; problemas de liquidez derivados de los dos problemas anteriores y de la falta de planificación en las compras de materias primas; no existe un control de costos ni registros contables al día.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa que pueda ayudarla a tener un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse mucho más productiva.

Objetivo General.

Elaborar una reestructuración administrativa y comercial de la empresa PISOCRETO con el fin de mejorar la coordinación de actividades y fomentar la eficiencia en la gestión de recursos dentro de la organización.

Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico preliminar sobre la situación general de PISOCRETO.
- Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.
- Establecer procesos internos de control, seguimiento y evaluación de las principales funciones de la empresa: ventas, cobros, compras y producción.
- Definir una estrategia comercial básica que permita un flujo continuado de ventas.

Justificación de la Investigación.

Desde el punto de vista teórico se justifica la realización del presente trabajo por el interés creciente que se ha dado en los últimos tiempos al desarrollo de nuevas prácticas gerenciales y la necesidad de ajustarse a los cambios vertiginosos que se dan en los

mercados; todas las organizaciones, incluyendo las más pequeñas por cierto, necesitan conocer y aplicar técnicas en los campos de mercadeo, ventas, finanzas y administración. Desde el punto de vista de la aplicabilidad, la propuesta de restructuración administrativa y comercial de la empresa PISOCRETO se justifica por la importancia que tiene para ésta el contar con una estructura administrativa funcional, que le ayude a superar problemas a los que se enfrenta continuamente; los beneficios de la restructuración para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de información como de recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

La aportación de este proyecto será proponer una forma de estructura organizacional acorde a las necesidades y objetivos de la empresa, que sirva como base para mejorar la toma de decisiones y la optimización de recursos y lleve a la organización a afrontar futuros retos y desafíos. Todo esto con el fin de desarrollar sus actividades de una forma mucho más eficiente.

Alcance.

El proyecto estará enfocado a la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto). Se propondrá una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, la que se complementará con la definición de funciones y responsabilidades de los principales puestos y el establecimiento de procesos internos de control, seguimiento y evaluación de las principales funciones de la empresa: ventas, cobros, compras y producción, para que se puedan alcanzar las metas de la empresa.

Limitaciones.

La propuesta de una nueva estructura administrativa y comercial únicamente será aplicable a la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto); sus resultados dependerán del apoyo y colaboración que se tenga de la gerencia y demás colaboradores de la empresa.

Estructura del Informe.

En consideración a que se trata de un trabajo monográfico, con una extensión más limitada que los trabajos de tesis, la estructura del informe se hará por capítulos así:

Introducción.- Aquí se presentará el planteamiento del problema, así como los objetivos generales y específicos del estudio, la justificación de la investigación, así como los alcances y limitaciones.

Capítulo 1: En este capítulo se desarrollará el marco teórico en el cual se expondrán conceptos teóricos relacionados con la estructura de la empresa y las principales formas de estructuración organizacional.

Capítulo 2: Este capítulo abarcará la metodología de la investigación en donde se definirán cuáles son los elementos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación tales como el tipo de análisis a realizar y los instrumentos de recolección de datos e información.

Capítulo 3: En este capítulo se desarrollará una reseña de la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto), que contendrá información general de la empresa, así como su historia, situación actual y la situación del entorno en donde se desarrolla.

Capítulo 4: Este capítulo contendrá el análisis de la información recabada durante la investigación con el que se elaborará la propuesta de reestructuración organizacional.

Por último, se presentarán las Recomendaciones para la empresa y las Conclusiones de la investigación.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.

1.1 Cultura Organizacional.

El mundo contemporáneo puede ser definido como un escenario gigantesco con actores y actrices interdependientes. A partir de 1985, comienza el nacimiento de una nueva era, definida desde que Bill Gates lanzó Windows, que ayudó a eliminar las fronteras, hacer más rápidas las comunicaciones, aparejado a otros avances tecnológicos y comunicativos (Revista Venezolana de Gerencia [online]. 2009). El mundo de hoy es muy diferente al mundo que Marx y Lenin conocieron; nadie pudo conocerlo, nadie pudo imaginar las comunicaciones en cuestión de segundos. Vieron la globalización, vieron a lo que conducía un sistema donde las fuerzas productivas se desarrollaban, vieron que el desarrollo de las fuerzas productivas alcanzaría tales niveles que produciría en el mundo situaciones nuevas, grandes cambios.

En este contexto es que las organizaciones sociales, lucrativas o no, enfrentan nuevos retos, como nunca antes, en su devenir histórico. En la actualidad las organizaciones se debaten para su propia subsistencia en una encarnizada e insostenible carrera competitiva, que trasciende la ya conocida lucha por los segmentos de mercado cada vez más fraccionados y diferenciados entre sí, sino que la disputa es por la credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultural, así como por trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales.

Específicamente la cultura organizacional es el objeto de análisis en esta ocasión. La realidad impone esta categoría científica como un arma estratégica de las organizaciones contemporáneas. Su análisis y conocimiento permite mejorar aspectos medulares en la vida de la institución, tanto desde el punto de vista humano como tecno productivo. Ante las incertidumbres y oportunidades vigentes, emerge como catalizador de soluciones y decisiones trascendentales, ya que es un elemento característico y determinante en la organización.

La gran empresa, durante algunos años, ha ocupado un lugar preponderante en el desarrollo de la economía, sin embargo, actualmente se encuentra limitada en lo que se refiere a la creación de empleo. No son propicias para la innovación y con la nueva tecnología, reduce el número de trabajadores. La organización es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de nuestro país.

1.1.1. La empresa como organización.

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, guiadas por reglas, métodos y principios desarrollados por ellas mismas (Dubrin, 2003).

Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades; además de que están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de componentes como: poder, control, división de trabajo, liderazgo, motivación y el logro de objetivos. La empresa como organización es un sistema abierto en el que se persiguen objetivos a través de un plan común, constituido por cinco elementos: sistema de dirección, sistema humano, sistema técnico, sistema cultural y sistema político, todos ellos rodeados por su entorno (Dávila, 2004).

Las organizaciones son dinámicas ya que crecen, cambian, se reproducen, deterioran, progresan y a veces mueren, son además conflictivas debido a que el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, negociación e imposición entre los intereses de sus diversos miembros, por lo que los objetivos de la organización no son estáticos ni necesariamente se llevan a cabo de la manera en que han sido formulados formalmente, ya que en realidad pueden desviarse reflejando los intereses de quienes tengan el control (Dávila, 2004).

1.1.2. Visión y Misión.

Una misión busca responder la pregunta ¿En qué negocios participamos? Se trata de una declaración clara y concisa (uno o dos párrafos cuando mucho) que explica la razón de existir de la organización. Por el contrario una visión busca responder la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Se trata de abrir camino, la visión de la organización tiene

una orientación hacia el futuro, en el sentido de que representa el lugar hacia donde se dirige la empresa y a dónde quiere ir (Ferrel, 2006).

Según el libro (Dirección Estratégica por Editorial Vértice 2006), la visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma, expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.

1.1.3. La pequeña y mediana empresa (PYME).

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PYME (pequeña y mediana empresa) nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Se dirá que la pequeña empresa es una entidad económicamente activa de tipo familiar, cuyo capital es aportado por una sola persona que se reconoce como dueño, con un número de subordinados no mayor a cien y donde la actividad de control y dirección se centra en el dueño. La centralización de este tipo de empresas es de tal manera elemental, que todas sus actividades se centran solamente en un lugar específico y, en ella se realiza toda la administración y producción (Pérez Couto, 2003).

1.1.4. Ventajas y Desventajas de la Pequeña Empresa.

Con frecuencia, la pequeña empresa tiene una ventaja sobre los rivales mayores en la introducción de nuevos productos. Por lo general, una pequeña empresa es más flexible y, no tiene grandes cantidades de capital inmovilizado en tecnologías particulares o en redes de distribución y, por consiguiente, puede estar mejor equipada para responder rápidamente a las nuevas oportunidades de mercado (Pérez Couto, 2003).

Ventajas:

- Las pequeñas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, que se relaciona con la abundancia de trabajo y la escasez de capital.
- Proporcionan bienes y servicios a los pobres, en pequeñas cantidades para satisfacer sus necesidades básicas como zapatos, uniformes escolares, etc.
- Proporcionan, igualmente, un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.
- Las pequeñas empresas, algunas veces tienen éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Desventajas

- Se enfrentan a un muy limitado acceso a las instituciones de crédito, bancos y otras asociaciones.
- Carecen de asistencia técnica y de mercado, generalmente dependen de las fuentes crediticias tradicionales.
- Se enfrentan a una política ambiental hostil, controles administrativos sobre las tasas de interés, tarifas e incentivos de inversión que favorecen solo a las grandes empresas.

Es por eso que es necesario que cualquier empresa que desea superarse y no quedarse en el camino cuente con una estructura organizacional que le permita desarrollarse de una manera más controlada, tanto en el ambiente laboral como en el administrativo.

Es necesario definir los puestos y funciones que cada miembro de la organización debe llevar a cabo y saber cómo relacionarse con sus empleados sin tener conflictos internos que provoquen un mal desempeño de las actividades.

1.2 Concepto de Administración.

El proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas (Robbins, 2002).

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica;

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: Crear un superávit.
- La administración se aplica de la productividad, esto implica eficiencia y eficacia.

El ser humano por su propia naturaleza administra, esta es una conducta que en ocasiones es inconsciente y que realizamos automáticamente siempre orientados por un propósito. Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar todos nuestros esfuerzos a lograr un fin. Por esta razón administramos, por la necesidad de realizar nuestras actividades encaminadas a algo.

Se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, es decir, la alta dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

1.2.1. Tipos de Administración.

Una administración eficiente, es la forma correcta de hacer las cosas con el fin de alcanzar mejores resultados para la organización. Por tal motivo, la administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son: La operacional y la administrativa.

La administración operacional se enfoca a la operación diaria de una empresa, comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados. Y a la administrativa se le denomina dirección administrativa o administración estratégica que conforma la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración. Es decir que todas las cosas se realicen con base en un plan y no de manera improvisada.

1.2.2. Importancia de la Administración.

La administración se aplica a todo tipo de empresa sin importar el tamaño de la misma o actividad a la cual se dedique. El éxito de una organización depende directamente e indirectamente de su buena administración que dentro de la misma se efectúe, ya que de esta depende el gran aumento que pueda obtener su productividad. Dentro de la pequeña empresa, la única posibilidad de competir y de sobrevivir es aplicando una buena administración.

1.3 Proceso Administrativo.

El proceso administrativo está compuesto de una serie de funciones fundamentales las cuales varían, sin embargo la esencia y los resultados son los mismos. Estas funciones constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la función de administrar.

El proceso administrativo es el acto por medio del cual se lleva a cabo la función de administrar y se debe aplicar a cualquier organización, es decir: para conducir con éxito una empresa la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un

sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

1.4 Planeación.

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas, y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización (Robbins, 2005). La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo). Todos los administradores realizan planeación, pero esta puede ser solo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización, esto describe la planeación en muchos negocios pequeños, en los que el propietario – administrador tiene una visión de dónde quiere ir y como espera llegar allí.

Toda planeación, sea que esté relacionada con políticas o con la estructura de la organización, en última instancia viene a resultar en lo que se espera que cada individuo ejecute en el desempeño de su trabajo. En lo que se refiere a cómo organizar, o planear la organización, el planear se convierte en una cuestión de especificar lo que se supone que un individuo haga en su puesto en particular, a diferencia de otros puestos. Dentro de la administración esta función de planear se refleja en los organigramas.

1.4.1. Importancia de la Planeación.

- La planeación puede contribuir a reducir la ambigüedad y el conflicto de roles, si se realiza de manera efectiva, cuando se ha llevado a cabo la planeación de políticas y se han logrado descripciones claras de rol, es más probable que los individuos sepan lo que deben de hacer.
- La planeación efectiva tiende a limitar arbitrariedades de los superiores. Debido a que los planes por lo general son meditados racionalmente y se les da mucha notoriedad, es mucho más probable que sean justos y equitativos, que las decisiones individuales.
- La planeación produce una mayor capacidad para manejar la incertidumbre en el ambiente externo a la compañía, al igual que la incertidumbre interna. La planeación

efectiva hace menos probable que una compañía sea sorprendida sin protección debida y sufra las consecuencias.

- El proceso de planeación en si tiende a llevar a la toma de decisiones que tratan con más factores y toman en cuenta más consideraciones. La planeación sistemática requiere examinar una lista de variables que podrían influir en los acontecimientos. Sin esta consideración sistemática de influencias y alternativas, es muy probable que algo importante sea pasado por alto. Por lo tanto, la planeación tiende por naturaleza a obligar al gerente a tomar en cuenta factores que de otra manera no consideraría.

1.4.2. Límites de la planeación.

La primera limitación es inherente al proceso de pronosticar. Se gana muy poco estableciendo un extenso marco de premisas, planes y políticas basadas en los pronósticos que tienen pocas probabilidades de ser ciertos o de permanecer como verdaderos por algún periodo prolongado de tiempo. La planeación para lo fortuito puede cubrir un mayor número de exigencias, pero es posible que hasta una planeación tan amplia no le acierte al curso real de los acontecimientos. Y cuando el pronóstico falla una compañía puede estar peor que si no hubiera planeado en absoluto.

La planeación es costosa en términos de tiempo, dinero y esfuerzo. Puede ser simplemente imposible el obtener la combinación correcta de tiempo, recursos financieros y trabajo humano para planear con la máxima eficacia debido a la falta de personas disponibles con el tiempo y las destrezas necesarias o a la carencia de dinero suficiente para conseguirlas, se puede tener que restringir la planeación o realizarse pobremente.

1.5 Organización.

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Puede decirse que la organización se apoya en el antiguo principio de la división del trabajo y la coordinación, ya que toda organización es un trabajo que se realiza entre varios individuos, sujetos a una orden.

1.5.1. Estructura de la Organización.

La estructura de la empresa describe el marco de la organización. Los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros; las organizaciones tienen sus estructuras que definen los suyos. Una estructura de organización puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización.

1.5.2. División del Trabajo.

La administración exige que la división del trabajo se lleve a cabo con sujeción a ciertas reglas fundamentales que favorecen su eficiencia. Estas reglas han sido consideradas como principios, los cuales pueden enlistarse de la siguiente manera:

- Funcionalismo o Departamentalización.
- Jerarquía.
- Definición.
- Selección.

1.6 Dirección.

La dirección implica un proceso de influencia sobre las personas para lograr que estas contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización (Boland, 2007). Una dirección eficaz es la que compatibiliza los objetivos de ambas partes mediante la adecuada administración de su interacción. Se intenta conocer y predecir el comportamiento de las personas para mejorar la calidad de vida de estas y lograr organizaciones más eficientes. En este marco la función de la dirección debe orientarse a lograr armonía entre los objetivos organizacionales u los de las personas que la integran. Para ellos es necesario conocer las variables que inciden en el grado y calidad del desempeño individual, de modo tal de conocer en qué aspectos influir para mejorarlo. El liderazgo es un componente de la dirección de organizaciones junto a la comunicación y la motivación.

1.7 Control.

El control puede definirse como ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos (Hitt, 2006). Todos los administradores deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades se desempeñen conforme a lo planeado, porque no sabrán qué lo hace hasta que hayan evaluado que actividades han hecho y comparado el diseño real con el estándar deseado. El criterio básico que un administrador pueda usar para determinar si tiene un sistema efectivo de control es el grado en que este asegura que las actividades se complementan de manera que llegan al logro de las metas de su unidad.

Se puede hacer planeación creando una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de los objetivos y así los empleados pueden ser dirigidos y motivados. No obstante, no hay seguridad de que las actividades vayan conforme a lo planeado y de que las metas que los administradores buscan estén siendo alcanzadas. Por eso es importante el control, porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

CAPITULO 2: METODOLOGIA.

En este capítulo se presenta la metodología que se aplicará para llevar a cabo el proceso de investigación, necesario para realizar una propuesta de reestructuración organizacional para la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto).

2.1 Tipo de Investigación.

De acuerdo con la clasificación de tipo de investigación que propone Dankhe, citado por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio en su libro "Metodología de la Investigación" (2003), identifican los siguientes grupos que son:

Exploratorios: se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras.

Descriptivos: Se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Además pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

Es necesario identificar quienes deben estar incluidos en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones o relaciones aunque sean poco elaboradas.

Correlacionales: Tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. La utilidad principal de este estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras

variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí.

De tal forma que el propósito principal de este trabajo es formar una idea de cómo crear una estructura organizacional de "PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto)" y definir el tipo de investigación como descriptiva para aplicarla en cada proceso y área de la empresa.

2.2 Información a obtener.

El propósito de la aplicación del Instrumento es conocer las percepciones y las expectativas del dueño, así como de los empleados acerca de la empresa y su organización. Al obtener las percepciones y las expectativas de todas las partes, se busca una estandarización para encontrar intersecciones de temas o puntos importantes. De tal forma que se pueda crear una organización más estructurada con puestos bien definidos, con el propósito de lograr los objetivos y metas de la empresa.

2.3 Diseño de la Investigación.

De acuerdo a Roberto Hernández Sampieri (2003), diseño se refiere al plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas de investigación. El diseño implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El diseño puede ser Experimental o No Experimental.

Diseño Experimental: Se refiere al estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes dentro de una situación de control para el investigador.

Diseño No experimental: Se puede definir como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables este tipo de investigación solo observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural.

Esta investigación será de tipo No experimental, ya que no se manipularan variables, y se observara el fenómeno en su contexto natural.

2.4 Técnicas de recopilación de Información.

De acuerdo a Guerra. L (2007), los instrumentos para recopilar información son: las técnicas de información documental (fichas bibliográficas y fichas de trabajo), la encuesta, el cuestionario, la entrevista, las pruebas y las escalas de actitudes. Todas estas técnicas sirven para medir las variables y deben reunir dos características validez y confiabilidad. La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta una persona (entrevistador), solicita información a otra (entrevistado). La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, se puede definir como "el arte de escuchar y captar información, esta habilidad requiere de capacitación, pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador.

El instrumento que se utilizo es el cuestionario, aplicado directamente de manera de entrevista, además de un análisis documental de la empresa con la finalidad de conocer datos importantes que permitan realizar un mejor estudio de la misma.

Primeramente se solicitó a la empresa documentos en los que contenía información respecto a los antecedentes históricos, la estructura organizacional y la manera de operar de la organización. La información obtenida de los documentos, se analizó para ubicar las actividades realizadas por los diversos miembros que conforman la organización.

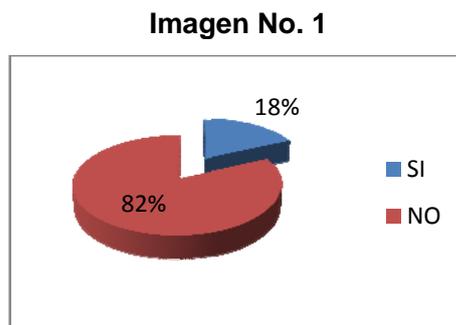
Se eligió la entrevista como técnica de investigación debido a que es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información ya que es por medio de esta, que se observan las actitudes, percepciones y la conducta de las personas a quienes se les aplique.

Antes de iniciar cada una de las entrevistas, se dio una introducción en la que se expresó el objetivo de la misma, con el fin de que los empleados se mostraran accesibles y hablaran con confianza al saber que la información que proporcionarán no tendría repercusiones en el trabajo. Este cuestionario se aplicará a las 11 personas que laboran en la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto). El modelo de cuestionario se encuentra en el ANEXO 1

2.4.1. Análisis y resultados de las encuestas.

Al realizar este análisis, solo se tomó en cuenta las preguntas de mayor relevancia, para efecto de detectar, las áreas en las que se tienen más problemas dentro de la empresa, así darles una posible solución.

a) ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

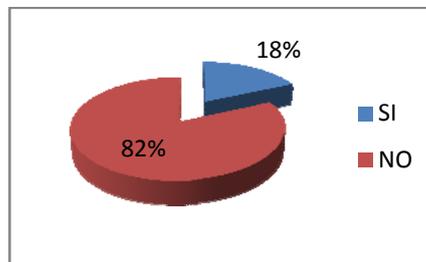


Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar 9 trabajadores que representan el 82% no conoce ni la misión ni visión de la empresa, esto se debe a que no se tiene plasmado en ningún documento, debido a que carecen de información sobre cómo estructurarla, el 18% que corresponde a 2 trabajadores sí conocen la visión y misión puesto que participan activamente en el desarrollo de la empresa.

b) ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Imagen No. 2

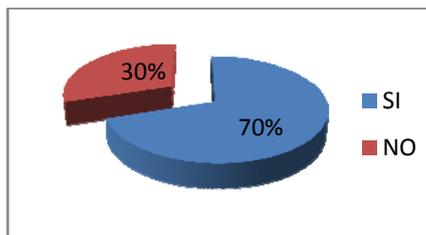


Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta pregunta solo 2 trabajadores que representan el 18% entrevistado contestaron que sí, debido a que se encuentran más involucradas en el negocio, además de que se encargan de supervisar los departamentos de la empresa. El 82% siendo los 9 restantes contestaron que no debido a que no están al tanto del funcionamiento de la empresa.

c) ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?

Imagen No. 3

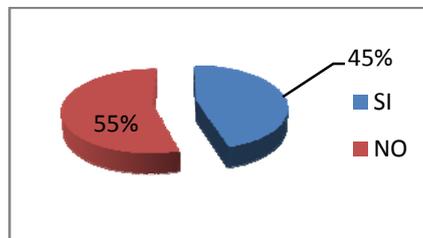


Fuente: Elaboración propia

Siete de las personas encuestadas que representan el 70%, contestaron que no se cuenta con un sistema de presupuestos, ya que los ingresos y egresos se realizan de acuerdo a lo que se va necesitando, el 30% restante ósea las 4 personas contestaron que si cuenta con un presupuesto debido a que es el dueño y el departamento administrativo quienes manejan directamente los presupuestos.

d) ¿Conoce como está estructurada la empresa?

Imagen No. 4

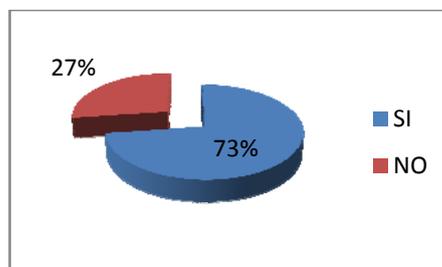


Fuente: Elaboración propia

Como se puede notar 6 personas ósea el 55% no conoce cómo se encuentra estructurada la empresa, esto se debe a que todos los que contestaron que no son los obreros quienes en su gran mayoría no conocen en gran parte como está formada la empresa, las 5 personas restantes contestaron que si debido a que se encuentran involucradas en el negocio.

e) ¿Conoce cuáles son sus funciones?

Imagen No. 5

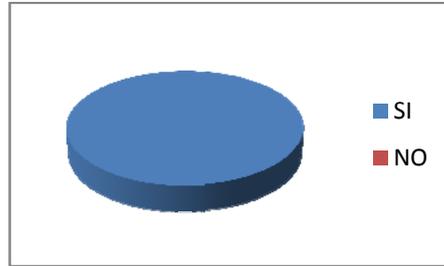


Fuente: Elaboración propia

Siete de las personas contesto que si conocen las funciones que deben desarrollar, solo 3 personas la cual representa el 27% no conoce muy claramente sus funciones ya que no tienen los conocimientos para entender las funciones del negocio.

f) **¿Existe buena comunicación entre el personal?**

Imagen No. 6

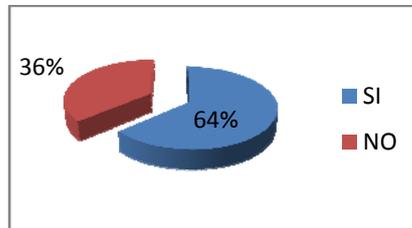


Fuente: Elaboración propia

Como podemos notar el 100% del personal tiene una buena comunicación con el resto, esto se debe a que hay un buen ambiente de trabajo y total confianza para comunicarse con todos.

g) **¿Se da supervisión en todas las áreas de la empresa?**

Imagen No. 7



Fuente: Elaboración propia

El 64% que representan a 7 personas piensan que si se supervisa en las diferentes áreas ya que ellos son los encargados de supervisar el área que les corresponde, las 4 personas opinan que no existe un control para supervisar a los empleados.

2.4.2. Resumen.

A continuación se presentan, las principales fallas que se encontraron dentro de esta investigación:

- Desconocimiento de los objetivos y políticas generales.
- No se cuenta con un sistema formal de presupuestos.
- No existe claridad en las relaciones de autoridad.
- Hay duplicidad de funciones.
- No hay control en el horario.
- No existe un registro de funciones asignadas a cada puesto.
- Falta de capacitación.
- Los procedimientos se dan a conocer solo verbalmente.
- No se tiene un adecuado control de la maquinaria y la mercadería.
- No están muy bien definidas las líneas de autoridad.
- No se tiene un registro de ingresos, egresos, caja chica, anticipos etc.
- Los requisitos que se piden al personal para integrarse a la empresa son mínimos.

CAPITULO3: SITUACION DEL ENTORNO.

3.1 Situación de la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto).

3.1.1 Historia de la Empresa.

PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca y tiene como actividades la producción y comercialización de pisos decorativos y acabados para la construcción.

En el año de 1989 el dueño de la empresa se gradúa como arquitecto incursionando en la construcción de edificios, casas, parques, etc. Pasado algunos años se especializa en la producción y comercialización de pisos decorativos para la construcción. Cabe recalcar que en esa época fue el pionero a nivel nacional en lanzar al mercado estos servicios para la construcción. Por lo que clientes de todas partes del país solicitaban sus servicios. PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) inicia con oficina rentada y con 4 obreros fijos. Inicialmente su proveedor era una empresa americana llamada SUPER STONE, INC. distribuyéndole todos los productos. La empresa se constituye de manera formal el 16 de Junio de 1999.

3.1.2 Situación Actual.

PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca, en la calle Miguel Moreno 4-05 y Roberto Crespo en la zona sur de la ciudad, cuenta con oficina propia en donde embodegan todos los productos y la maquinaria, y tiene como actividades la producción y comercialización de pisos decorativos y acabados para la construcción.

PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) es una empresa que ha sido creada en un ambiente familiar, y ha ido creciendo con la mentalidad de ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos para la industria y la construcción; la idea del dueño de la empresa ha sido ofrecer todo lo que requiere el constructor, empresario, o cualquier consumidor que busque herramientas o simplemente desee remodelar su casa o área de trabajo. Afortunadamente se maneja exclusividad en todos los servicios.

Esta empresa fue creada el 16 de Junio de 1999, por lo que ya tiene 13 años en el mercado, no cuenta con una administración formal y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño, de profesión arquitecto, quien dirige y controla las actividades comerciales y productivas, pero ha descuidado por completo las actividades administrativas y financieras.

Los principales problemas que aquejan a la empresa por su falta de organización, entre otros, son:

- Falta de organización del manejo de dinero ya que al momento de distribuirlo ya sea para sueldos, pago proveedores, gastos de oficina etc., no se lleva un registro; al final del mes no se sabe cuáles fueron los gastos ni cuanto quedo como ganancia.
- Falta de inventarios.
- No existe un control de los Ingresos – Egresos.
- Falta de control a los obreros.
- No hay una adecuada gestión de cobranza, lo que actualmente hace que la empresa se encuentre con algunas cuentas incobrables.
- Problemas de liquidez derivados de los dos problemas anteriores.
- Falta de planificación en las compras de materias primas; no existe un control de costos ni registros contables al día.

3.1.3 Organización de la Empresa.

En cuanto a la organización de la empresa, esta se conforma por cinco personas en la parte administrativa: Gerente General, Jefe Operativo, Jefe Administrativo, Contador, Secretaria y en el área operativa cuenta con la colaboración de seis obreros fijos cuyo aporte es la mano de obra, siendo un total de once empleados.

La empresa actualmente no cuenta con un organigrama, ya que los puestos se han ido creando conforme a las necesidades de la empresa y de una forma empírica.

3.1.4 Sistema de Producción y Comercialización.

Los principales servicios que brinda la empresa en asesoría e instalación son:

- Texturizados.

- Ácidos.

- Pulido Extremo.

Texturizados: Estos productos realzan la belleza y elegancia de la propiedad residencial o comercial ya que se encuentran fabricados con una calidad superior. Se ofrece más de 100 diseños y texturas (Ashler Slate, Random Stone, Victorian Ashler, Garden Path Stone, entre otros) que dan una verdadera apariencia de piedras naturales: baldosines, ladrillos empedrados, mosaicos, hasta madera y todo a un costo por debajo del valor real de lo que cuesta la piedra natural. Este producto es muy versátil, puesto que se puede diseñar aceras, marquesinas, carreteras, patios, piscinas, pisos y mucho más ya sea en la casa o en el negocio. Cualquier diseño que el cliente elija puede asegurar que va a reflejar una apariencia de elegancia que solo ofrece PISOCRETO. Lo mejor de todo es que se puede disfrutar de terminaciones con durabilidad de años.

IMAGEN No. 8

Texturizados



Foto Imagen No. 8: Memo paz
Cuenca - Ecuador
Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 9

Texturizados



Foto Imagen No.9: Parque Acuático Planeta Azul
Cuenca – Gualaceo
Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 10

Texturizados



Foto Imagen No. 10: Malecón del Salado
Guayaquil - Ecuador
Fuente: PISOCRETO

Ácidos de Color: Transforman el opaco concreto gris por un piso pintoresco lleno de color, diferente a las pinturas o capas que se pelan y desgastan, ácido de color es el único producto químico que reacciona para volverse parte del concreto.

IMAGEN No. 11

Ácidos



Foto Imagen No.11 Caballo Campana

Cuenca, Ecuador

Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 12

Ácidos



Foto Imagen No.12 Domicilio

Guayaquil- Ecuador

Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 13

Ácidos



Foto Imagen No.13 Domicilio

Cuenca, Ecuador

Fuente: PISOCRETO

Pulido Extremo: Es un proceso mediante el cual la superficie del hormigón se esmerila se pule utilizando un endurecedor que penetre, para lograr una superficie que exhibe mayor capacidad de reflejo y mayor resistencia a la abrasión. Básicamente brilla, es permanente y todo lo que el cliente debe hacer es lavar con agua para mantenerle. Existen tres tipos de acabados: mate, brillante y súper brillante. El pulido extremo se puede aplicar en: superficies para comercios, aeropuertos, escuelas, museos, salones de convenciones, estadios, talleres automotrices, etc.,

También la empresa vende y distribuye los siguientes aditamentos para decorar el concreto: Selladores Acrílicos, Endurecedores de cuarzo de color, Polvo desmoldante de color, Epóxico cristal, Polímeros, Micro concreto niveladores, Poliuretanos, Súper Tex, Decorchips, Pinturas Epóxicas, Ácidos para pigmentar el concreto.

IMAGEN No. 14

Pulido Extremo

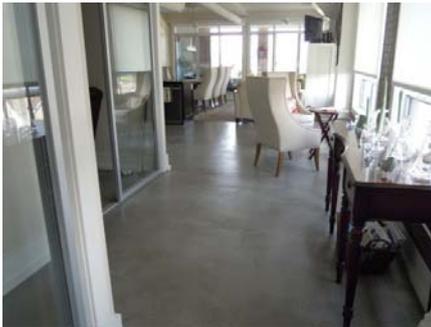


Foto Imagen No.14 Domicilio
Guayaquil, Ecuador
Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 15

Pulido Extremo



Foto Imagen No.15 Domicilio
Guayaquil, Ecuador
Fuente: PISOCRETO

IMAGEN No. 16

Pulido Extremo



Foto Imagen No.16 Domicilio
Cuenca, Ecuador
Fuente: PISOCRETO

CAPITULO 4: REORGANIZACION.

4.1 Misión.

La misión de una empresa expresa su razón de ser, el porqué de su existencia; define el propósito especial que coloca a una empresa aparte de las demás, la identifica y le da el sentido de dirección de más alto nivel. Pero una misión por sí sola no resuelve el asunto. La empresa requiere una visión que exprese lo que pretende llegar a ser, y unir todo esto con los valores y principios que la distinguen. Este conjunto completo (visión, misión, valores y principios) es lo que preferimos llamar el “marco institucional del negocio”, ya que entendemos que por medio de este conjunto de aspectos se define la personalidad real y deseada de la organización.

La misión debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas medio ambiente etc. A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del porqué de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

De acuerdo al análisis que se ha venido realizando en este proyecto se propone definir la misión de la siguiente forma:

“Satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos de calidad y larga durabilidad, precios bajos y un excelente servicio”

4.2 Visión.

Una filosofía bien cimentada nos permite tener una “visión” clara del futuro y esto define la “misión para la cual existimos”; el conocimiento existente en la empresa nos permite planificar las estrategias acciones adecuadas que nos llevan a los resultados esperados.

En nuestra vida cotidiana tenemos pensamientos, acciones, una misión y resultados de nuestra vida diaria, si lo expandimos a la empresa, veremos qué es lo mismo. En siglo

XXII la sabiduría, la ética y la moral de las empresas serán los valores más importantes que permitan un desarrollo sostenido donde podamos convivir con el resto del mundo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que la gerencia general debe tomar es visualizar lo que pretenden lograr, en otras palabras lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer. La visión es un concepto que pretende dar orientación a la empresa, indicando como los directivos piensan que debe estar la empresa dentro de cinco o diez años. Esta visión, es la que tiene que responder a preguntas como: ¿A dónde queremos ir?, ¿En qué tipo de negocio nos encontramos?, ¿Qué necesidades de nuestros clientes queremos satisfacer?, ¿Qué capacidades debemos desarrollar?

Por lo que se propone definir la visión de la siguiente forma:

“Seremos la empresa líder de la región, lograremos una mayor ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores a través de la excelencia y calidad de nuestro servicio”.

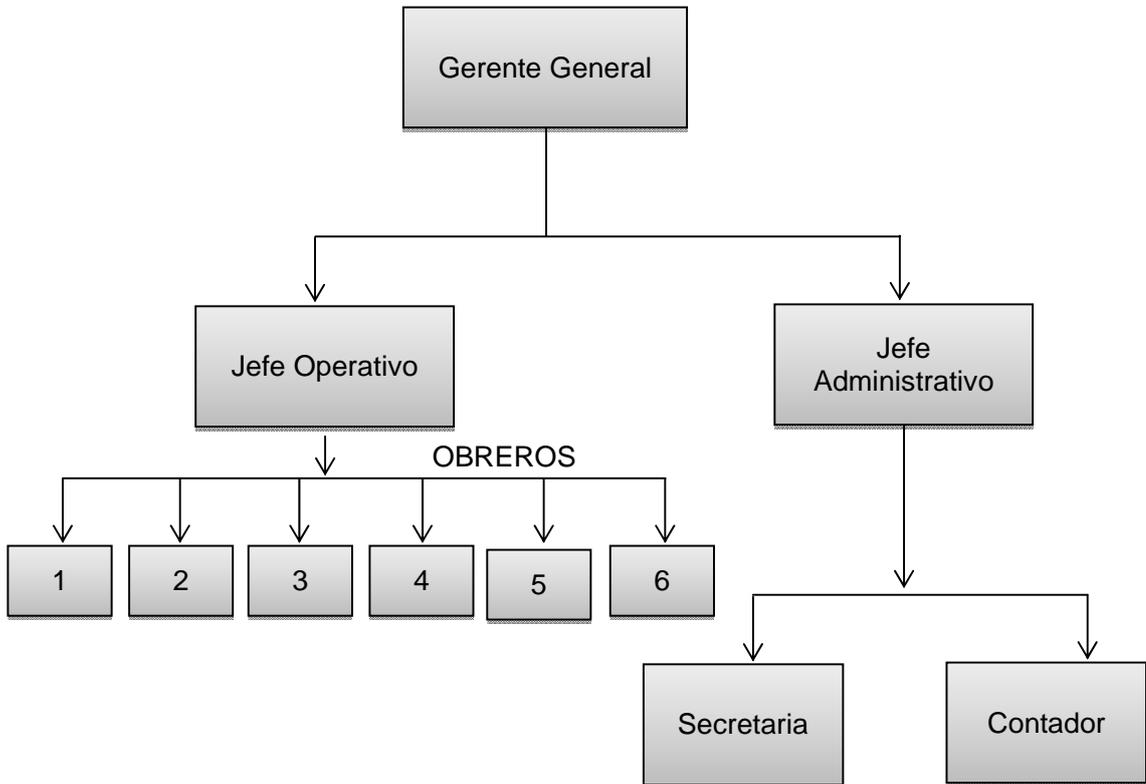
4.3 Organigrama.

Dentro de cualquier empresa es indispensable contar con un Organigrama, ya que por medio de este podemos conocer cómo se encuentra estructurada. En realidad los organigramas no hacen, sino traducir la estructura de la organización. Son como radiografías del esqueleto de una persona. Revelan las anomalías de las líneas de mando; evitan los conflictos pro competencias y autoridad; muestran el equilibrio de la organización y el lugar de los diferentes servicios.

A continuación en base a las necesidades del negocio y a los resultados de la entrevista se creará el organigrama, de la empresa:

ORGANIGRAMA No. 1

PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto)



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Propuesta de Reorganización.

Una de las mayores exigencias que toda empresa debe cubrir, es la de contar con un Manual de Organización, con el objetivo de establecer claramente la estructura de la organización.

Se propondrá ahora la elaboración de un Manual de Organización, con el propósito de que cada persona que trabaja en la organización conozca cuáles son las funciones que corresponden a su puesto, cuál es el objetivo del puesto, así como cuál es la jerarquía y grado de autoridad que le corresponde. Ya que es importante que todas las empresas cuenten con uno para evitar la duplicidad de funciones, de mando, y sobre todo conocer la estructura real de la organización.

En páginas posteriores, se presenta la propuesta de un Manual de Organización para PISOCRETO, recordando que su implementación depende de los directivos de la empresa. La presentación de este manual de Organización cumple diversos objetivos, uno de ellos es mostrar en forma clara y precisa como se encuentra estructurada la organización, la cual se hará a través del Organigrama de la empresa, en el que también se pueden observar la jerarquía que tiene cada puesto, el grado de autoridad y las relaciones que guarda con los demás.

4.5 Manual de Organización.

Una de las mayores exigencias que toda empresa debe cubrir, es la de contar con una Carta de Organización, más conocida como manual de Organización, con el objetivo de establecer claramente la estructura de la Organización. Este manual de Organización, es el resultado de la evaluación en "PISOCRETO", la cual se llevó a cabo a través de un análisis de cada puesto existente en ella, para conocer los problemas que impiden su eficiencia administrativa. Este Manual de Organización se encuentra en el ANEXO 2.

Con el Manual de Organización, se pretende evitar la duplicidad de funciones y de mando, ya que por medio de él se definen las funciones, jerarquías y líneas de autoridad concernientes a cada puesto.

CONCLUSIONES

A lo largo de éste trabajo monográfico, luego del análisis respectivo de la estructura organizativa de la empresa PISOCRETO y del estudio de la evidencia documental sobre esta situación se llegan a varias conclusiones entre las que se pueden citar:

1. Tal como se había señalado en la parte introductoria de este trabajo, esta pequeña empresa, al igual que muchas otras de su género en la región, no cuenta con una administración formal y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño, de profesión arquitecto, quien dirige y controla las actividades comerciales y productivas, pero ha descuidado casi por completo las actividades administrativas y financieras.
2. La informalidad de la estructura organizacional repercute también en sus procesos, siendo las manifestaciones más evidentes de la informalidad falta de coordinación, falta de participación, falta de responsabilidad de las diferentes áreas, lo que ha impedido a la empresa un aprovechamiento eficiente de sus recursos.
3. Los principales problemas que aquejan a la empresa por su falta de organización, entre otros, son los siguientes:
 - o Pérdidas de oportunidades de ventas por no disponer de una estrategia comercial, y desde luego, por la poca publicidad;
 - o Interrupciones en las actividades productivas con los incrementos de costos respectivos por disminución en la productividad de la mano de obra;
 - o Se ha descuidado la gestión de cobranza, con las correspondientes pérdidas por cuentas incobrables.
 - o Problemas de liquidez derivados de los dos problemas anteriores y de la falta de planificación en las compras de materias primas; no existe un control de costos ni registros contables al día

4. La herramienta más adecuada que se posee para presentar la estructura formal de una empresa, es el Manual de Organización. Ya que a través de su contenido, se muestra de manera comprensiva a todos los niveles jerárquicos de la empresa, de qué manera se encuentra conformada, señalando los puestos que existen, su nivel jerárquico, su grado de autoridad, sus funciones y responsabilidades específicas, así como las relaciones de dependencia. En lo referente a la empresa PISOCRETO y luego del análisis documentado de su situación se puede indicar que la empresa no cuenta con un Manual de Organización, esto explica el por qué sus funcionarios y empleados desconocen sus funciones y responsabilidades dentro de esta organización.
5. En lo que respecta a la misión y visión de la empresa, es evidente la falta de conocimiento por parte del personal, esto se debe en gran parte a que desde sus inicios, no se contaba con los conocimientos necesarios para estructurar una empresa de manera formal, ya que la responsabilidad recaía en una sola persona quien únicamente deseaba tener éxito en el negocio, a pesar de no contar con los conocimientos necesarios que le permitieran plasmar de manera adecuada la razón de ser del negocio, de la misión y visión ha hecho que la empresa no cuente con un rumbo adecuado por lo que es menester generar los mismos para una adecuada administración.
6. La comunicación en la empresa se da de una manera muy informal y no existen los canales adecuados para que ésta llegue en tiempo y forma adecuados a todos los trabajadores y no se quede solamente en la parte directiva.

Por tal se puede concluir que existe varias deficiencias en el proceso administrativo en la organización, al no contar con una visión, misión, objetivos, metas estratégicas, manual de organización, políticas de gestión, etc., la empresa PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) requiere de manera urgente una reestructuración administrativa determinando con claridad un orgánico estructural y funcional poniendo las reglas claras para una administración más eficiente.

RECOMENDACIONES

Una vez conocidas las anomalías existentes en la organización, se proponen diversas alternativas de solución, a fin de que se adopte (n) la (s) más adecuada (s), y pueda mejorarse la eficiencia administrativa:

1. Observar la estructura organizacional mínima que se recomienda en este trabajo para que la empresa pueda desarrollar de manera más eficiente sus actividades, y aunque la propuesta no constituye una camisa de fuerza, es importante que funciones como las de ventas, cobranza y contabilidad estén expresamente encargadas a personas con los perfiles necesarios.
2. Un breve manual orgánico funcional, es un complemento necesario a la estructura organizacional propuesta que servirá para que los empleados de la empresa comprendan cuáles son sus funciones y responsabilidades y puedan desarrollar de manera más eficiente sus actividades, evitando confusión y pérdida de tiempo y para que comprendan también la relación con otros puestos y la importancia de trabajar de manera coordinada para mejorar los procesos.
3. Para llevar un control más preciso de las actividades se recomienda trabajar en base a presupuestos y cronogramas de actividades, complementados obviamente con los informes periódicos, tanto operativos como financieros, que permitan los ajustes y correctivos necesarios.
4. Es indispensable un control de Inventarios permanente, de tal manera que se planifiquen las compras en las cantidades y con las oportunidades requeridas, para optimizar los niveles de capital de trabajo de la empresa.
5. Hasta que la empresa contrate un funcionario responsable de las ventas que pueda diseñar toda una estrategia comercial, es indispensable que la empresa cuente al menos con una página web que le dé una imagen corporativa a PISOCRETO (Pisos Decorativos en Concreto) y le permita ampliar sus oportunidades de negocios.

6. Es importante contar con el respaldo de una asesoría jurídica, al menos para elaborar los tipos de contratos que la empresa debe suscribir con sus clientes y evitar, o al menos disminuir, las pérdidas frecuentes de valores por cuentas incobrables.
7. Siendo el proceso de comunicación un factor clave para la empresa toda vez que permite el desarrollo eficiente de las actividades y de la organización misma, es necesario formalizarlo para asegurar que la información siempre esté disponible y oportuna para las personas que lo necesitan y recurrir a la comunicación informal sólo como un complemento en la empresa.

Una vez presentadas las conclusiones y recomendaciones, se espera que el dueño de la empresa analice los puntos, que considere importantes para ser aplicados dentro de la organización.

REFERENCIAS

- BOLAND, Lucrecia. Funciones de la Administración. 2007.
- DAVILA, C. Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico. (2° ed.). Colombia: McGraw Hill. 2004.
- DUBRIN, A. Fundamentos de Comportamiento Organizacional, (2° ed.). México: Thomson. 2003.
- GUERRA LOPEZ, Ingrid. Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño. 2007.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. 2003
- HITT, Michael A. Administración. 2006. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA568&dq=funciones+de+la+administracion+control;&hl=es&sa=X&ei=jrcbUdOdBlr48gSOkYHgCA&ved=0CFwQ6AEwBw#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20administracion%20control%3B&f=false>
- PEREZ COUTO, Javier. Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa. 2003

- PEREZ MARTINEZ, Armenio. Cultura Organizacional. Revista Venezolana de Gerencia [online]. 2009. vol.14, n.46 [citado 2013-02-13], pp. 183-194. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso
- ROBBINS, Stephen P. Administración. 2005.
- ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y aplicaciones. 2002.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de Pequeñas Y Medianas Empresas. 2002.
- O. C. Ferrell. Estrategia de Marketing. 2006. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=02TcdnCCaKwC&pg=PA24&dq=mision+y+vision&hl=es&sa=X&ei=MAbUZKSAyi48wTc4YDQDA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=mision%20y%20vision&f=false>
- VERTICE, Editorial. Libro DIRECCION ESTRATEGICA. Dirección y Gestión de Empresas. 2006.

ANEXO 1

CUESTIONARIO

EMPRESA: PISOCRETO

PUESTO: _____

FECHA: _____

- 1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa? SI ____ NO ____
- 2.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa? SI ____ NO ____
- 3.- ¿Quién los define y los actualiza? _____
- 4.- ¿Conoce las políticas de la empresa? SI ____ NO ____
- 5.- ¿Cuáles son los principales procedimientos que se manejan en su área o departamento de la empresa? _____
- 6.- ¿Manejan algún tipo de reporte? SI ____ NO ____
- 7.- ¿Quién se encarga de programar las actividades? _____
- 8.- ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos? SI ____ NO ____
- 9.- ¿Quién elabora los presupuestos? _____
- 10.- ¿A quién reporta sus actividades? _____
- 11.- ¿Conoce como está estructurada la empresa? SI ____ NO ____
- 12.- ¿En caso de ausencia, quién lo suple? _____
- 13.- ¿Conoce cuáles son sus funciones? SI ____ NO ____
- 14.- ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades? SI ____ NO ____
- 15.- ¿Quién realiza la selección el personal? _____
- 16.- ¿Cuándo requiere información del negocio obtiene rápidamente? SI ____ NO ____
- 17.- ¿Existe buena comunicación entre el personal? SI ____ NO ____
- 18.- ¿Cuál es su grado de autoridad? _____
- 19.- ¿Se da supervisión en todas las áreas de la empresa? SI ____ NO ____
- 20.- ¿Cómo se controla el horario del personal? _____

ANEXO 2

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Gerente General	REPORTA A:
AREA: Gerencial	LE REPORTAN: Jefe Operativo, Jefe Administrativo

OBJETIVO:

Es responsable del eficiente funcionamiento administrativo de la empresa en los renglones de planeación, organización, integración, dirección y control, que llevaran a la empresa a alcanzar los objetivos fijados.

FUNCIONES:

PLANEACION

- Toma las decisiones pertinentes en cuanto a la planeación, organización, integración, dirección, y control de las funciones de la empresa.
- Delega autoridad y responsabilidad a los Jefes Departamentales para que sean representantes directos de la empresa.
- Celebra juntas periódicas con los Jefes Departamentales y los del área administrativa, para conocer la situación que priva en la empresa, los alcances logrados y los problemas surgidos.
- Elabora los objetivos generales de la empresa, y los revisa periódicamente para evaluar los resultados alcanzados.
- En combinación con los Jefes Departamentales, elabora y revisa constantemente los objetivos para cada área.

- Formula las políticas generales que llevarán a alcanzar los objetivos de la empresa, y las revisa continuamente.
- Junto con los Jefes Departamentales, prepara y revisa las políticas de funcionamiento de cada área que conforme la empresa.
- En coordinación con los Jefes Departamentales, planea y revisa los presupuestos de egresos e ingresos.
- Autoriza los programas de Promoción y Publicidad.
- Analiza las necesidades de recursos financieros de la empresa.

ORGANIZACIÓN

- Define y limita el grado de autoridad del personal a su cargo.
- Elabora y actualiza el organigrama de la empresa.
- Elabora una descripción y análisis de puestos de los departamentos a su cargo.
- Asigna funciones y responsabilidades a los departamentos a su cargo.

INTEGRACION

- Selecciona y contrata al personal a su cargo.
- Autoriza nuevas contrataciones de personal.
- Vigila que se den a conocer los objetivos y políticas al personal de nuevo ingreso.

DIRECCION

- Supervisa que se practiquen inventarios físicos semestrales en toda la empresa.
- Coordina todos los departamentos para que la empresa funcione adecuadamente.
- Supervisa el trabajo de todos los empleados.
- Supervisa el pago oportuno a proveedores y acreedores diversos.
- Supervisa el cobro oportuno a clientes y deudores.

OTRAS FUNCIONES

- Autoriza ventas, descuentos, publicidades.
- Hace estudios sobre aumentos de sueldos y salarios.
- Vigila que se presenten oportunamente las Declaraciones Fiscales.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Jefe Operativo	REPORTA A: Gerente General
AREA: Gerencial - Operativa	LE REPORTAN: Seis Obreros

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente General del eficiente funcionamiento de su Departamento, a través del control del personal a su cargo, para alcanzar las metas encomendadas.

FUNCIONES:

- Coordina las actividades del personal a su cargo.
- Lleva un registro diario de los gastos realizados en las obras.
- Controla que las obras estén avanzando de acuerdo a lo programado.
- Fija objetivos de contratos mensuales.
- Controla que siempre haya mercadería en stock.
- Formula Presupuestos de Ingresos y Egresos de su Departamento, para que sean autorizados por el Gerente General.
- Atiende personalmente a los clientes.
- Informa al Gerente General sobre las necesidades de contratar nuevo personal.
- Se mantiene informado, sobre precios, productos, servicios y políticas de la empresa.
- Pide al Gerente General, la autorización de hacer alguna modificación en los precios.
- Mantiene informado al Gerente General sobre los contratos realizados mediante un reporte diario.
- Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Jefe Administrativo	REPORTA A: Gerente General
AREA: Gerencial - Administrativa	LE REPORTAN: Secretaria - Contador

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente General del funcionamiento administrativo y contable de la empresa.

FUNCIONES:

- Vigila que la empresa sea redituable, a través de la interpretación periódica de los estados financieros presentados por el Contador.
- Coordina las actividades del personal a su cargo.
- Estudia las necesidades de recursos financieros, tanto a corto plazo como a largo plazo y se lo hace saber al Gerente General.
- Participa en la coordinación de los Presupuestos Departamentales, para proceder a la integración del presupuesto general.
- Vigila que los gastos presupuestales se cumplan, y da a conocer al Gerente General las variaciones encontradas.
- Mensualmente elabora un programa de pagos, tanto a proveedores como a bancos.
- Participa en juntas que convoca el Gerente General.
- Custodia la documentación que ampara los activos fijos de la empresa.
- Vigila que los pagos de nómina se efectúen en la fecha estipulada.
- Proporciona Asesoría Fiscal y Contable al Gerente General.
- Elabora planes de publicidad, promociones, ferias, etc., y le hace conocer al Gerente General.

- Atiende a los clientes que acuden a la empresa.
- Informa a la Gerencia General sobre la necesidad de nuevas contrataciones en su Departamento.
- Se mantiene informado sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Asiste a las juntas que convoca el Gerente General, para conocer la situación de su Departamento.
- Ayuda en la realización de inventarios.
- Coordina con el Gerente General a obtener el mejor valor en la mercadería, comprando al precio más bajo posible.
- Verificar que haya una continua rotación en los inventarios.
- Crear un clima de buena voluntad para el negocio mediante unas relaciones comerciales cordiales.
- Asegurar la buena actuación del proveedor, entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de la mercadería y a una calidad aceptable.
- Controlar y registrar las entradas y salidas de la mercadería, así como otros bienes de la empresa.
- Realiza los depósitos diarios.
- Vigila y ayuda que los inventarios se realicen en la fecha estipulada.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Contador	REPORTA A: Jefe Administrativo
AREA: Administrativa	LE REPORTAN:

OBJETIVO:

Es responsable ante el Jefe Administrativo de mantener en orden y actualizados los registros y libros contables, para la elaboración oportuna de los estados financieros.

FUNCIONES:

- Revisa los Ingresos y Egresos.
- Revisa los reportes diarios de los contratos.
- Formula las declaraciones de impuestos, para su presentación oportuna.
- Elabora y formula los Estados Financieros anuales.
- Registra diariamente las operaciones efectuadas con los bancos para mantener al día los saldos.
- Coordina los presupuestos departamentales, para la elaboración del Presupuesto General.
- Elabora las declaraciones de pago al Seguro Social.
- Supervisa que los pagos a proveedores se realicen a tiempo.
- Revisa el reporte de cobranza quincenalmente.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Secretaria	REPORTA A: Jefe Administrativo
AREA: Administrativa	LE REPORTAN:

OBJETIVO:

Es responsable ante el Jefe Administrativo de mantener la cobranza, los documentos, los reportes al día.

FUNCIONES:

- Lleva un listado de cuentas por persona, con el número de recibo o factura y la fecha en que se liquidó el pendiente.
- Vigila y ayuda que los inventarios se realicen en la fecha estipulada.
- Cada fin de mes, elabora un reporte de los contratos cobrados.
- Se encarga de surtir la papelería al personal.
- Lleva un registro mensual de la mercadería.
- Se mantiene informado sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Tiene archivado en orden todos los documentos, contratos, roles de pago y archivos en general de la empresa.
- Atiende a los clientes ya sea personalmente o vía telefónica.
- Revisa diariamente el correo electrónico de la empresa.
- Llena las fichas de depósito para bancos.
- Tiene al día los pagos de luz, agua, teléfono e internet.
- Elabora los reportes de documentos semanalmente.
- Recibe las facturas a pagar a proveedores.
- Paga el importe de las facturas a proveedores.

- Realiza cortes diarios de caja.
- Hace un listado de los Ingresos y Egresos a diario para verificar que estén correctos.
- Elabora un reporte de los clientes impagos y hace gestión de cobro.
- Entrega los recibos a los clientes que realizan los pagos.
- Auxilia a las diversas actividades del departamento.
- Diariamente mantiene aseada la oficina.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Obrero	REPORTA A: Jefe Operativo
AREA: Operativa	LE REPORTAN:

OBJETIVO:

Es responsable ante el Jefe Operativo de realizar las obras mediante su esfuerzo físico acompañado de un discernimiento elemental.

FUNCIONES:

- Excavar con el pico y la pala o con otras herramientas siguiendo el nivel y los alineamientos que se le indiquen.
- Cargar y movilizar carretillas con los materiales para la preparación del concreto.
- Preparar adecuadamente y en su oportunidad, los materiales y herramientas.
- Realizar la limpieza de la maquinaria, las herramientas y el lugar en el que están trabajando.
- Realizar la obra de forma eficiente y cumpliendo los tiempos estipulados.
- Cuidar de las herramientas y maquinaria.
- Organizan su trabajo diariamente.
- Realiza demás funciones relacionadas con su puesto.