

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**“REINGENIERIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DE LA EMPRESA TENSOCRET S.R.L”**

DOCENTE TUTOR:

Lic. CARLOS VIDAURRE OROZA

TUTOR INSTITUCIONAL:

Lic. ORLANDO URIA

POSTULANTES:

GONZAGA JIMENEZ FERNANDEZ

LOURDES FATIMA PEREZ MIRANDA

LA PAZ – BOLIVIA

2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por enseñarme a luchar contra las adversidades de la vida para conseguir los objetivos, a mi hermano y a mis hermanas por ser ejemplos, fuentes de inspiración y motivación y a mis sobrinas y sobrinos por ser esa fuente de alegría en momentos de tristeza.

Gonzaga

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Mario y Francisca, quienes me dieron la oportunidad de llegar a tener una carrera profesional, los que confiaron en mí y estuvieron a mi lado brindándome todo su amor, comprensión y apoyo.

A mi querida hermana Angélica, quien me brindó su cariño y apoyo incondicional en cada momento, y la que me anima a seguir adelante.

A Ysrael, quien me da el apoyo, el aliento y sobre todo el amor para seguir adelante.

Lourdes

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos el privilegio de vivir, por darnos la fortaleza para alcanzar nuestras metas, por no dejarnos caer y por ser la luz que alumbra nuestro camino.

A la Universidad Mayor de San Andrés, a la Carrera de Administración de Empresas por habernos acogido y haber sido protagonista de nuestra formación académica durante estos años.

Al Lic. Msc. Jorge Riveros Salazar, Director de la Carrera de Administración de Empresas por instruir el Trabajo Dirigido como Modalidad de Graduación a nivel Licenciatura en beneficio a los estudiantes egresados. Así también, por darnos la oportunidad de acceder a esta modalidad para obtener el título académico su colaboración en la culminación de este trabajo.

Al Lic. Carlos Vidaurre Orosa, Docente Tutor, por concedernos su amistad, por la orientación, por el tiempo brindado y el invaluable apoyo profesional que contribuyo a la realización del presente trabajo.

Al Lic. Orlando Uría Cuevas, Supervisor institucional por el apoyo, confianza, por la ayuda incondicional en cada momento y amistad brindada.

A nuestros padres, hermanos y a toda nuestra familia por el apoyo constante e incondicional brindado en todo este tiempo y a todas las personas que de alguna manera coadyuvaron en la culminación de este trabajo.

ÍNDICE

CAPITULO I: GENERALIDADES	5
1.1 ANTECEDENTES.....	5
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
1.5 ALCANCE DEL TRABAJO.....	10
CAPITULO II: MARCO LEGAL	12
2.1 NUEVA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO.....	12
2.2 CÓDIGO DE COMERCIO.....	12
2.3 LEY GENERAL DEL TRABAJO.....	13
2.4 CODIGO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	15
2.5 LEY DE PENSIONES.....	15
2.6 LEY 843.....	16
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	18
3.1 ADMINISTRACIÓN.....	18
3.2 REINGENIERIA DE PROCESOS.....	18
3.2.1 PARTICIPANTES DE LA REINGENIERIA.....	19
3.2.2 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA.....	20
3.2.4 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERIA.....	20
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	23
3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	29
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
4.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	35
4.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
4.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	38
4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	41

CAPITULO V: DIAGNÓSTICO	42
5.1 OBJETIVO.....	42
5.2 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO.....	42
5.3 ANALISIS ESPECÍFICO	43
5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINSTRATIVO DE LA EMPRESA TENSOCRET SRL	44
5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE PLANTA DE LA EMPRESA TENSOCRET	53
5.6 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TENSOCRET SRL.....	61
5.7 ANALISIS FODA	72
CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	75
CAPITULO VI: PROPUESTA	76
INTRODUCCIÓN.....	76
6.1 OBJETIVO.....	77
6.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	77
6.2.1 ETAPA 1: PREPARACIÓN	77
6.2.2 ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN.....	80
6.2.3 ETAPA 3: VISION	82
6.2.4 ETAPA 4: SOLUCIÓN.....	83
6.2.5 ETAPA 5: TRANSFORMACION	112
6.3 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	113
6.3.1 PLAN DE IMPLANTACIÓN	113
6.3.2 REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN.....	114
6.3.2 ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

Según el Convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa TENSOCRET S.R.L. se ha elaborado el presente trabajo, cuyo contenido es una contribución de conocimientos académicos adquiridos en esta Casa Superior de Estudios. Es así que este documento ha sido realizado con la finalidad de implantar una Reingeniería de la Estructura Organizativa de la empresa TENSOCRET S.R.L.

El contenido del trabajo está conformado de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se describen los aspectos generales pues se incluyen los antecedentes del Trabajo Dirigido, la descripción del sector de actividades, la reseña histórica de la institución, la descripción de la institución, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos del trabajo y el alcance del trabajo.

En el **Capítulo II**, se presenta el Marco Legal en el que sustenta el trabajo. Se hace referencia a la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, Código de Comercio, la Ley General de Trabajo, el Código de Seguridad Social, la Ley de Pensiones y la Ley de Impuestos.

En el **Capítulo III**, se describen las bases conceptuales que se han utilizado para el desarrollo del trabajo. Se incluyen conceptos acerca de Administración, Reingeniería de procesos, Metodología para el desarrollo de la Reingeniería de procesos, Estructura Organizativa, Estructura Organizacional (misión, visión, objetivos organizacionales y manuales administrativos), Estructura Orgánica (organigrama, objetivo del organigrama y la clasificación de los organigramas), comunicación y coordinación.

En el **Capítulo IV**, se presenta la Metodología de la Investigación donde Se cita el método de investigación, la determinación de la población o universo del estudio, la determinación y elección de la muestra, las técnicas de investigación, y las técnicas para recolección de información, las fuentes primarias y secundarias

En el **Capítulo V**, se presenta el Diagnostico realizado a la empresa TENSOCRET SRL. Donde se muestra la metodología aplicada, el análisis y la interpretación de la información obtenida.

En el **Capítulo VI**, se presenta la propuesta del trabajo que incluye la introducción, el objetivo y el desarrollo de la propuesta en base a la metodología Rápida Re y la implantación de la Reingeniería y el rediseño de la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET SRL.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La Modalidad de Graduación a nivel Licenciatura de “Trabajo Dirigido” es realizado por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas en instituciones públicas o privadas con el objeto de realizar trabajos específicos y tareas inherentes a esta Carrera, según los requerimientos de la entidad para coadyuvar con el desarrollo administrativo de la Institución y al mismo tiempo contribuyan con la formación del egresado.

El objetivo del Trabajo Dirigido es aportar al desarrollo económico y social del país, demostrando plenamente el nivel de conocimientos técnicos y científicos adquiridos por los egresados en su formación académica.

De acuerdo al Convenio Interinstitucional suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa TENSOCRET S.R.L., con el presente trabajo se realizará una Reingeniería de la Estructura Organizativa, con el fin de optimizar y fortalecer la estructura organizativa de la Empresa TENSOCRET S.R.L. y de esta manera pueda proporcionar un mejor servicio a sus clientes.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDADES

La construcción es una de las actividades de mayor importancia dentro de la economía de un país, constituyéndose en la fuerza de la misma por su efecto multiplicador en la industria, el comercio, el sistema financiero, además de la generación de empleos y el pago de impuestos.

En Bolivia, la construcción en el ámbito público ha representado en los últimos cinco años un promedio de alrededor de 600 millones de dólares de inversión del total de la inversión pública; y en el ámbito privado, actualmente el financiamiento concedió a la construcción por el sistema financiero, bancario y no bancario, alcanza los 6.000 millones de bolivianos.

Históricamente la construcción ha tenido un comportamiento similar al de la economía nacional, acompañando, generalmente de manera más acentuada, los crecimientos y contracciones del país.

El año 2010, al tercer trimestre, la tasa de crecimiento del PIB nacional es de 3.77% y el de la construcción 8.55% respecto a similar periodo del año anterior. El PIB de la construcción ha mantenido tasas de crecimiento positivas desde el año 2004 con un promedio de 8.5%.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

TENSOCRET, fue constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada mediante testimonio legal N° 464/2008 en fecha 18 de septiembre de 2008. Esta empresa se incorpora al mercado de la construcción con el objeto de realizar por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros: la fabricación y comercialización de materiales de construcción para todo tipo de obras públicas, privadas, urbanas y rurales, sean estos nacionales o extranjeros.

En enero de 2009, inicia sus actividades en la fabricación y comercialización de *Plastoformo de construcción*, contando con un número reducido de personal y los equipos necesarios para este propósito.

A partir del año 2010, empieza a producir las *Viguetas Pretensadas* con el fin de satisfacer la demanda de sus clientes actuales y potenciales. A medida que

TENSOCRET S.R.L. fue incrementando su producción, también crecía a nivel institucional.

1.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa TENSOCRET SRL, lleva cuatro años dentro del mercado, cuenta con una planta de fabricación ubicada en la Zona Viliroco, en el kilómetro 12 de la carretera a Viacha con un terreno de 5000 m² cuadrados, un galpón de la planta de producción de 750 m², un área de viguetas con 7 pistas de 70 metros.

También cuenta con dos oficinas, una en la ciudad de El Alto ubicada en la Av. 6 de marzo, cruce Viacha y la segunda en la ciudad de La Paz, Zona Miraflores Av. Pasoskanqui.

Esta empresa ofrece los productos: Plastoformo y Viguetas Pretensadas para la construcción.



Plastoformo



Viguetas Pretensadas

La misión y visión de la empresa no están establecidas formalmente. Sin embargo se menciona la idea que tiene el gerente general pero que no se ha compartido con los empleados.

Misión

“Dar un producto y servicio profesional a todos nuestros clientes, resolviendo todas sus necesidades con excelente productos y servicio, de igual manera generar en nuestros clientes la certeza y confianza en nuestros materiales para cubrir todas sus necesidades”.

Visión

“Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de materiales para la construcción, reconocida por su calidad, logrando la satisfacción de nuestros clientes”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Habiendo realizado un sondeo previo, se determinó de manera preliminar el siguiente problema:

Debido a la reciente apertura de la Empresa TENSOCRET S.R.L, no se tiene definida una estructura organizativa que permita una adecuada asignación de trabajo, que coadyuve a coordinar de mejor manera las actividades y delegar autoridad, es decir, la empresa no cuenta con instrumentos administrativos adecuados, por lo tanto no logra satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

De esta manera, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Una reingeniería de la estructura organizativa, coadyuvará a lograr satisfacer las necesidades de sus socios, trabajadores y de los clientes de la empresa TENSOCRET S.R.L.?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La reingeniería organizativa consiste en “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y la estructura organizacional para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de la organización, tales como calidad, costos, servicio y rapidez”.

Sin embargo, reingeniería organizativa no es hacer mejor lo que está haciendo, ni reorganizar, ni redistribuir funciones, ni automatizar, ni reestructurar, ni reducir, ni mucho menos despedir gente. Se trata de replantear totalmente la forma como se viene manejando la empresa, cambiando desde los principios en los cuales basa la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser adecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

Con una reingeniería de la estructura organizativa a la empresa TENSOCRET S.R.L. los beneficios serán:

1. Con un diagnóstico se conocerá la situación actual de la empresa TENSOCRET, de esta manera se podrá dar soluciones y mejoras.
2. Contará con instrumentos administrativos que se constituirán en los medios para facilitar el funcionamiento ordenado para el logro de los objetivos.
3. Permitirá determinar la forma en que se está realizando el trabajo, porqué y por quién para optimizarlo.
4. Ayudará en la comprensión de las características y propósitos de la unidad en cuestión, sus tendencias y perspectivas, así como los niveles de eficacia y eficiencia y para facilitar su administración.
5. Ayudará a precisar las posibilidades de mejora en determinadas áreas y contribuirá a la revisión y actualización de las operaciones.

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.4.1 Objetivo general

“Realizar la reingeniería de la estructura organizativa en la Empresa TENSOCRET SRL de acuerdo con los principios administrativos y que sea acorde a la organización”.

1.4.1.1 Objetivo específico del marco conceptual

- Rescatar los conceptos necesarios para poder entender, analizar y sustentar el presente trabajo dirigido y los respectivos casos.

1.4.1.2 Objetivos específicos de la Metodología

- Contar con las técnicas e instrumentos necesarios que ayuden a la recolección de información para poder determinar las causas reales de los problemas de la empresa para luego dar una solución.

1.4.1.3 Objetivos específicos del marco práctico

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET.
- Identificar los procesos que serán rediseñados

1.4.1.4 Objetivos de la Propuesta

- Rediseñar la estructura organizativa basada en la “Metodología Rápida Re”.
- Adecuar, suprimir o crear áreas y unidades dentro de la estructura orgánica de acuerdo a sus necesidades, señalando los diferentes niveles jerárquicos.
- Rediseñar la estructura organizacional definiendo la misión, visión y objetivos, así también elaborando los instrumentos administrativos como: Manual de Funciones, puestos y el Manual de Procesos.

1.5 ALCANCE DEL TRABAJO

1.5.1 Alcance temático

El trabajo realizado corresponde a la temática de la reingeniería de la Estructura Organizativa.

La estructura Organizativa es la unión entre la estructura orgánica y la estructura organizacional; la estructura orgánica es la disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Por otro lado, la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones

entre los gerentes y los empleados, entre gerentes - gerentes y entre empleados - empleados.

1.5.2 Alcance institucional

El presente trabajo se realizó en la Empresa TENSOCRET SRL, el estudio fue realizado en todas las áreas que tiene la empresa para determinar las causas que dificultan la realización de las actividades y de acuerdo a esta determinación plantear una propuesta.

1.5.3 Alcance geográfico

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de producción y comercialización de la empresa TENSOCRET SRL ubicadas en la ciudad de El Alto y La Paz.

Alcance temporal

Es el periodo de estudio del trabajo que abarca las gestiones 2011 y 2012.

CAPITULO II

MARCO LEGAL

2.1 NUEVA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia establece la autoridad, la forma de ejercicio de esa autoridad, los límites de los órganos públicos, definiendo los derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del individuo.

La empresa TENSOCRET cumple plenamente con lo estipulado en la Constitución Política del Estado haciendo énfasis en los artículos de la Sección III: Derecho al trabajo y al empleo.

2.2 CÓDIGO DE COMERCIO

El Registro de Comercio de Bolivia otorga personalidad jurídica y calidad de sujetos de derecho a las sociedades comerciales que tiene como objeto extender la Matrícula de Comercio a los comerciantes e inscribir los actos, contratos y documentos sobre los cuales la Ley establece esta formalidad (Art. 27 Código de Comercio).

Principales funciones:

1. Registrar a todas las sociedades comerciales y empresas unipersonales que operan en el territorio nacional, sin importar su tamaño, ubicación geográfica o actividad económica.

2. Registrar los actos comerciales de las sociedades comerciales y empresas que sean públicos.

3. Certificar la información contenida en el Registro a cualquier ciudadano que así lo solicite.
4. Generar información estadística para coadyuvar a la institucionalidad pública y privada a la toma de decisiones.

El capítulo IV del código de comercio establece que en las sociedades de responsabilidad limitada los socios responden hasta el monto de sus aportes, así también que este tipo de sociedad no podrá tener más de 25 socios y que a la denominación o a la razón social se le agregara “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S.R.L.” o simplemente, “Limitada”.

2.3 LEY GENERAL DEL TRABAJO

Determina con carácter general los derechos y obligaciones del trabajo. Están sujetos a las disposiciones de esta ley, los trabajadores de las asociaciones y empresas privadas. Así también promueve el respeto a los trabajadores y vela porque no se violen sus derechos.

Jornada de Trabajo y remuneraciones

La Ley General del Trabajo, en su Artículo 46° establece que la jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 por semana. La jornada de trabajo nocturno no excederá de 7 horas, entendiéndose por trabajo nocturno el que se practica entre horas veinte y seis de la mañana. La jornada de mujeres y menores de 18 años no excederá de 40 horas semanales diurnas.

Se exceptúa el personal de confianza y los empleados u obreros que realicen labores que por su naturaleza no puedan someterse a jornadas de trabajo. En estos casos tendrán una hora de descanso dentro del día, y no podrán trabajar más de 12 horas diarias.

Por otro lado, el Artículo 49° señala que la jornada de trabajo ordinaria deberá interrumpirse con uno o más descansos, cuya duración no sea inferior a 12 horas en total, sin que pueda trabajarse más de 5 horas continuas en cada período.

Las horas extraordinarias y los días feriados se pagarán con el 100% de recargo; el trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que el diurno con el 25% al 50%, según los casos. El trabajo efectuado en domingos se paga triple (Artículo 55°).

Los empleados de la empresa perciben la remuneración correspondiente, recibiendo el pago de su salario el último día de cada mes, en sujeción a los Artículos 52° y 53° de esta norma legal.

Se aplica la escala salarial con base al salario mínimo nacional de Bs. 1000.- establecido mediante Decreto supremo N° 1213 de mayo de 2012. Salario mínimo definido según el porcentaje de inflación del 8%.

Derechos de los empleados y pago de beneficios sociales

Los empleados con más de tres meses de servicio tienen derecho a percibir el aguinaldo, quinquenio, bono de antigüedad.

Según el Artículo 13°, cuando el empleado u obrero fuere retirado por causal ajena a su voluntad y por razones injustificadas, el empleador estará obligado independientemente del desahucio a indemnizarle por tiempo de servicios con la suma equivalente a un mes de sueldo por cada año de trabajo continuo, y si los servicios no alcanzaran a un año, en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros de prueba.

No habrá lugar a desahucio ni indemnización si el empleado hubiere cometido una de las causales establecidas en el Artículo 16° de la Ley.

Vacaciones

El Artículo 44° establece para empleados y obreros, la siguiente escala de vacaciones:

- De 1 a 5 años de trabajo, 15 días hábiles
- De 5 a 10 años de trabajo, 20 días hábiles
- De 10 años adelante de trabajo, 30 días hábiles

Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el 100% de sus sueldos y salarios.

2.4 CODIGO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Código de Seguridad Social es un conjunto de normas que tiende a proteger la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, la aplicación de medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.

Los empleados de TENSOCRET SRL. se encuentran protegidos bajo este código, de manera que la empresa cumple con lo establecido en los diferentes artículos del Código de Seguridad Social.

2.5 LEY DE PENSIONES

La Ley de Pensiones tiene el objetivo de asegurar la continuidad de los medios de subsistencia del capital humano, mediante el seguro social obligatorio de largo plazo en cumplimiento del artículo 158 de la Constitución Política del Estado y disponer el destino y administración de los recursos que benefician a los ciudadanos bolivianos de conformidad a la Ley de Capitalización.

Un nuevo sistema integral de rentas fue implementado en Bolivia con la aplicación de la nueva Ley de Pensiones, vigente desde el 10 de diciembre de 2010, esta norma, se caracteriza por crear un Fondo Solidario, reducir la edad de jubilación de los bolivianos (58 años) y transferir a la administración estatal los aportes de los beneficiarios.

Con estos lineamientos, la Ley pretende mejorar las condiciones de vida de los bolivianos al jubilar a un mayor número de personas (más de 38.000 que actualmente sobrepasan los 58 años).

Los empleados de la empresa TENSOCRET SRL se encuentran afiliados a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs).

2.6 LEY 843

El marco normativo del sistema tributario en Bolivia está dado por la Ley de Reforma Tributaria (Ley nº 843 del 20 de Mayo de 1986), en donde se especifica la aplicación de diversos impuestos a las actividades realizadas en el país.

Entre las tasas impositivas más relevantes se encuentran las siguientes:

2.6.1 Impuesto al Valor Agregado (IVA): Este se aplica por sobre “las ventas de bienes muebles situados o colocados en el territorio del país; los contratos de obras, de prestación de servicios y toda otra prestación, cualquiera fuere su naturaleza, realizadas en el territorio de la Nación; y las importaciones definitivas”. La alícuota general única del impuesto es el 13%.

2.6.2 Impuesto al Régimen Complementario al Impuesto Agregado (RC-IVA): Es un impuesto complementario al IVA y grava el ingreso de las personas (empleados dependientes) por su trabajo (sueldos, salarios, jornales, sobresueldos, horas extras, bonos, primas, premios, dietas, compensaciones en dinero o especies) y la colocación de capitales, incluso el ingreso por alquileres y otros. Este impuesto se determina aplicando la alícuota del 13%.

2.6.3 Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE): Este impuesto se aplica a la utilidad neta imponible de las empresas (diferencia entre la utilidad bruta contable y los gastos deducibles). Este impuesto lo deben pagar las empresas públicas y privadas, personas que trabajen independientemente (modalidad “enunciativa y no limitativa”). El IUE tiene una tasa nominal del 25%, la que se aplica sobre la utilidad neta imponible. Dependiendo de la actividad productiva de la empresa será el mes que le corresponda realizar el pago de este impuesto.

2.6.4 Impuesto a la Propiedad de Inmuebles y Vehículos: Este impuesto lo deben pagar los propietarios de bienes inmuebles y/o vehículos automotores. El porcentaje a pagar varía según las características y valor de la propiedad, la que se calcula mediante tablas de zonificación, escala impositiva y depreciación, es decir, la base de cálculo de este impuesto es el avalúo fiscal establecido por cada municipio.

2.6.5 Impuesto a las Transacciones (IT): Este impuesto grava el ingreso bruto devengado obtenido por el ejercicio de cualquier actividad, sea esta lucrativa o no (comercial, industrial, profesional, alquiler de bienes, obras y servicios), y además la transferencia a título gratuito de bienes muebles, inmuebles y derechos. El monto del IT es el 3% del monto total de transferencia. Están exentas de pagar IT, entre otras, las remuneraciones al trabajo del personal en relación de dependencia, las exportaciones, los servicios prestados por los gobiernos (nacional, departamental y municipal), los intereses de depósito en cajas de ahorro, plazos fijos y cuentas corrientes, y la venta de petróleo y gas natural en el mercado interno.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 ADMINISTRACIÓN

“La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”.¹

3.2 REINGENIERIA DE PROCESOS

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.²

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

- Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
- Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).

¹ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración:”. Edit. McGraw-Hill. México. 1995. Pág. 8

² HAMMER, Michael; CHAMPY, James. “Reingeniería”. Edit. Grupo Editorial Norma, Colombia. 1994. Pág. 34

- Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
- Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

La Reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo.

La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

3.2.1 PARTICIPANTES DE LA REINGENIERIA SEGÚN HAMMER Y CHAMPY

Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el “que” del proceso de reingeniería necesitamos entender al “quien”.³

Estos participantes son:

- a. Líder.** Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

³ HAMMER, Michael; CHAMPY, James. “Reingeniería”. Edit. Grupo Editorial Norma, Colombia. 1994. Pág. 34

- b. Dueño del proceso.** Un gerente que conozca todos los detalles de un proceso específico y sea responsable de este.
- c. Equipo de reingeniería.** Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- d. Comité de dirección.** Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administrativos que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

3.2.2 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

- ❖ Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar.
- ❖ Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor y reducción del ciclo de los procesos.
- ❖ Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio.
- ❖ Mejor imagen de la empresa ante el mercado.
- ❖ Oportunidades de aumentar ventas.
- ❖ Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.

3.2.4 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

La metodología Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

Estas cinco etapas son: preparación, identificación, visión, solución y transformación.⁴

3.2.4.1 Preparación

El propósito de la etapa 1 es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La etapa de preparación produce un mandato de cambio una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción.

Esta etapa se compone de cuatro tareas:

- ❖ **Reconocer la necesidad.**- la necesidad de reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio impulsada por lo general por uno de estos tres motivos: dolor, temor o ambición.
- Desarrollar consenso ejecutivo.**- en este punto es necesario reunir a los participantes claves para definir el proyecto que se va a rediseñar.
- ❖ **Capacitar al equipo de reingeniería.**- incluye definir las expectativas de la administración; desarrollar trabajo en equipo; aprender el método; escoger manuales o automatizadas que se van a usar; adoptar una terminología común.
- ❖ **Planificar el cambio.**- define como se manejaran las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva.

3.2.4.2 Identificación

En esta etapa se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y la selección de los procesos que se deben rediseñar.

⁴ MANGANELLI, Raymond L. "Como hacer Reingeniería". Edit. Grupo Editorial Norma. 1995. Pág. 49

3.2.4.3 Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican en la etapa de visión los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, las oportunidades de mejoramiento y los objetivos, una definición de los cambios que se necesitan, y una declaración una “visión” del nuevo proceso

3.2.4.4 Solución

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta “¿cómo?” el desarrollo de la solución tiene dos componentes: diseño técnico y diseño social. Tres factores o fuerzas hacen posible la reingeniería de procesos: tecnología, información y potencial humano.

a. Diseño técnico

El propósito de este diseño es especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, controles empleados por el proceso de reingeniería sistemas.

b. Diseño social

El diseño social necesariamente tiene que realizarse al mismo tiempo con el diseño técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos dos componentes deben ser congruentes.

La etapa de diseño social produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado.

3.2.4.5 Transformación

La etapa de transformación produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismo de cambio continuo durante la vida de la versión de la producción.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es aquella conformada por la unión de la estructura organizacional y la estructura orgánica.

3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la estructura que acompaña a la estructura orgánica y constituye su desglose, por que comprende para cada departamento u órgano de la organización o empresa, los diferentes tipos de planes como ser la misión, visión, objetivos, políticas, procesos, procedimientos, reglas, programas, proyectos, presupuesto y otros que se elaboran para operativizar el funcionamiento operativo del organigrama o de la estructura orgánica, están contenidos en los manuales administrativos, representan la parte dinámica de la estructura organizativa, Ambas estructuras se complementan directamente, no puede existir una sin la otra. ⁵

3.3.1.1 Misión

“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen porque existe la organización y adonde pretende ir, jamás sabrán cual es el mejor camino, ya que carecen del derrotero”. ⁶

⁵ LIC. ADM VIDAURRE OROZA, Carlos. “Apuntes de Sistemas Organizacionales” – U. M. S. A., año 2011, Carrera de Administración de Empresas. La Paz Bolivia

3.3.1.2 Visión

“Imagen de la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente sus necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzara los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y que condiciones opera”.⁷

3.3.1.3 Objetivos organizacionales

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Ya se estudió que la visión organizacional se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la organización. De ahí se deriva el nombre de objetivos organizacionales, para diferenciarlos de los objetivos personales o individuales que buscan el provecho individual.

Si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro, esta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse.

Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- a. **Estar focalizados** en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- b. **Ser coherentes**, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- c. **Ser específicos**, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- d. **Ser medibles**, es decir, cuantitativos y tangibles.
- e. **Relacionarse con determinado periodo de tiempo** (día, semana, mes, año o quinquenio).
- f. **Ser alcanzables**, es decir, deben ser perfectamente posibles.⁸

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano:”. Edit. McGraw-Hill. Colombia. 2002. Pág 53 y 54

⁷ *Ibíd.*, pág. 55

⁸ *Ibíd.*, pág. 58

3.3.1.4 Jerarquización

La jerarquización “es el proceso de clasificación y ubicación de los puestos o unidades administrativas que integran una organización de acuerdo con la importancia que tienen dentro de la misma”.⁹

“En una organización formal existe una jerarquía que divide a la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo”.¹⁰

“Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) supuestos, que forman una pirámide en cuya cima está la dirección (nivel de decisión), en la base están los ejecutores (nivel operacional o ejecutorio) y en los niveles intermedios, las demás escalas jerárquicas”.¹¹

3.3.1.5 Manuales administrativos

Los manuales administrativos “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus aéreas”.¹²

En toda organización es imprescindible el uso de manuales administrativos, ya

⁹ FRANKLIN, E. Benjamín. “*Organización de empresas*”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 330

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. “*Introducción a la Teoría General de la Administración:*”. Edit. McGraw-Hill. México. 1995. Pág. 276

¹¹ *Ibíd.*, pág. 277

¹² FRANKLIN, E. Benjamín. “*Organización de empresas*”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 147

que son herramientas que facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

3.3.1.5.1 Objetivos de los manuales administrativos ¹³

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

3.3.1.5.2 Clasificación básica

a. Manual de organización y funciones

El Manual de organización y funciones especifica las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en el estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo. ¹⁴

¹³ *Ibíd.*, pág. 147

¹⁴ *Ibíd.*, pág. 153

b. Manual de descripción de puestos ¹⁵

Reseña el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones, responsabilidades y deberes
- Relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

c. Manual de procesos y procedimientos ¹⁶

Es un instrumento de información en la que se consignan en forma metódica, las actividades que deben seguirse para la realización de funciones de una entidad. Se identificaran y establecerán los procesos de la entidad por los cuales se generan los servicios y/o bienes para los usuarios. El diseño de los procesos debe ser formalizado en el manual de procesos.

“El manual de procesos constituye también un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de actividades conectadas entre sí, se constituyen en una unidad para la realización de una función o tarea específica en una organización.

Todo subproceso puede incluir a determinación de tiempos de ejecución el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”. ¹⁷

¹⁵ FRANKLIN, E. Benjamín. “Organización de empresas”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 153

¹⁶ *Ibid.*, pág. 157 - 170

¹⁷ *Ibid.*, pág. 148

El manual de procesos tiene como principales objetivos:

- ❖ Mostrar de manera ordenada, secuencial y detallada los procesos, las actividades y tareas.
- ❖ Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de los procesos, actividades y tareas.
- ❖ Identificar responsables de cada proceso, actividad y tarea.
- ❖ Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo a seguirse
- ❖ Precisar responsabilidades operativas para la ejecución control y evaluación de lo desarrollado.

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general y específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar, fecha de elaboración y número de revisión
- Unidad responsable de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las formas y el signo debe colocarse un guion o diagonal.

Un manual de procesos debe tener las siguientes partes:

- Índice o contenido
- Objetivo del manual
- Área de aplicación o alcance de los procesos
- Responsables
- Conceptos
- Procedimientos (descripción de las actividades)
- Diagrama de flujo
- Glosario de términos

3.3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

“La estructura orgánica es aquella que mediante el organigrama u organograma, refleja el diseño de los órganos, áreas funcionales o departamentos que se conforman o crean en una organización o empresa con la finalidad de que realicen el trabajo necesario para concretar el logro de sus objetivos. (Orgánica, relacionada con órganos o departamentos que son reflejados en el organigrama). Representa la parte estática de la estructura”.¹⁸

3.3.2.1 ORGANIGRAMA

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que le componen”.¹⁹

3.3.2.2 OBJETIVO DEL ORGANIGRAMA

“Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”.²⁰

3.3.2.3 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA LA PREPARACIÓN DE UN ORGANIGRAMA²¹

- a. **Precisión.-** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- b. **Sencillez.-** Deben ser lo más sencillo posible, para representar la(s) estructura (s) en forma clara y comprensible.
- c. **Uniformidad.-** En su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras, composición para facilitar su interpretación,

¹⁸ LIC. ADM VIDAURRE OROZA, Carlos. “*Apuntes de Sistemas Organizacionales*” – U. M. S. A., año 2011, Carrera de Administración de Empresas. La Paz Bolivia.

¹⁹ FRANKLIN, E. Benjamín. “*Organización de empresas*”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 65

²⁰ *Ibíd.*, pág. 65

²¹ *Ibíd.*, páginas 65 y 66

- d. Presentación.-** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que debe prepararse completando tanto criterios técnicos como de servicio, en la función de su objetivo.
- e. Vigencia.-** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

3.3.2.4 CLASIFICACION ²²

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- a. Por su naturaleza.-** Microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos.
- b. Por su ámbito.-** Generales y específicos.
- c. Por su presentación.-** Verticales, horizontales, mixtos y de bloque
- d. Por su contenido.-** estas se clasifican en:
 - ✓ **Funcionales.-** incluyen en el diagrama de organización, además de sus unidades e interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
 - ✓ **De puestos.-** Indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes y necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

3.3.3 COMUNICACIÓN

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales:

- a. Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas;
- b. Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

²² FRANKLIN, E. Benjamín. *“Organización de empresas”*. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 66

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas”. ²³

“En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación entre las partes y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de suplirles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los primeros un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que está sucediendo”. ²⁴

3.3.4 COORDINACION

La coordinación es considerada, para algunos autores clásicos, como uno de los elementos de la administración, mientras que para otros la coordinación está incluida entre los principios de la administración.

Según James D. Mooney, la “coordinación es la distribución ordenada del esfuerzo de grupo, con el fin de obtener unidad de acción en la consecución de un fin común” ²⁵

Cuanto más grande sea la organización y mayor la división del trabajo, tanto mayor será la necesidad de coordinación para asegurar su eficiencia.

“Es mejor concebir la coordinación como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación”. ²⁶

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración.”*. Edit. McGraw-Hill. México. 1995. Pág. 185

²⁴ *Ibíd.*, pág. 186

²⁵ *Ibíd.*, pág. 113

²⁶ KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *“Administración, una perspectiva global”*. Edit. McGraw-Hill. México. 2003. Pág. 33

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del presente trabajo fue necesario conocer la situación actual de la estructura organizativa (estructura orgánica y la estructura organizacional) de la empresa TENSOCRET SRL. Con esta finalidad, se estableció el diseño de la investigación basado en una metodología específica establecida de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos del trabajo dirigido, se consideró conveniente utilizar los métodos deductivo e inductivo.

4.1.1 Método deductivo

El método deductivo “es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”.²⁷

Este método permite que las verdades particulares contenidas en verdades generales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones o elementos generales como ser la visión, misión, objetivos y procedimientos de la organización, se lleguen a identificar explicaciones particulares, contenidas explícitamente en la situación general.

Es decir que a partir de estos elementos generales, se efectuó un diagnóstico con el fin de establecer si con la aplicación de instrumentos técnicos de procesos y procedimientos en cada departamento de la empresa se coadyuvará al cumplimiento de los objetivos.

²⁷ MÉNDEZ, Carlos. “*Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*”. Segunda edición. Pág. 131

Se ha utilizado inicialmente el método deductivo con el fin de conocer la situación actual de la empresa TENSOCRET SRL, para ello, se realizó una entrevista al Gerente General, Lic. Orlando Uría, quien explicó el funcionamiento de TENSOCRET SRL, los aspectos positivos de la empresa y las dificultades que existen, las mismas que se presentarán en el capítulo del Diagnóstico del presente trabajo.

4.1.2 Método inductivo

Conociendo la situación general de la empresa TENSOCRET SRL, se recurrió al método inductivo que “es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.²⁸

Se realizó la investigación y análisis en las distintas áreas de la empresa: área gerencial, administrativa y operativa. Se identificaron las características particulares como ser los objetivos específicos de cada una de ellas, las funciones, y procedimientos en la empresa.

Este análisis se realizó a partir de la aplicación de entrevistas, encuestas y observación. En base a la información obtenida se efectúa una propuesta de la estructura organizativa diseñando instrumentos específicos que contribuyan a la mejoría de la empresa TENSOCRET.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de carácter descriptivo y explicativo, el cual muestra, describe y analiza la realidad de la empresa.

²⁸ MÉNDEZ, Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda edición. Pág. 131

4.2.1 Estudio descriptivo

“Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables”.²⁹

A través de este tipo de investigación se describe a las áreas y unidades organizacionales, canales de comunicación, relaciones de coordinación y los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa.

A su vez, se pudo establecer las características demográficas de las unidades investigadas como el número de trabajadores y el tiempo que trabajan en TENSOCRET SRL., También se pudo identificar la conducta y actitud de los trabajadores dentro de la empresa.

Para este estudio descriptivo se acudió a técnicas específicas para la recolección de información, como la observación, la encuesta y la entrevista que más adelante serán descritas.

El muestreo fue utilizado para la recolección de información la cual fue sometida a un proceso de tabulación y análisis estadístico, los mismos que se presentan en el capítulo IV del presente trabajo.

4.2.2 Estudio exploratorio

“Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad”.³⁰

El estudio explicativo tiene una utilidad especial: permite a las personas que realizan este estudio formular hipótesis de primer y segundo grado, es por ello

²⁹ *Ibid*, pág. 122

³⁰ MÉNDEZ, Carlos. “*Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*”. Segunda edición. Pág. 122

que, al tener conocimiento sobre los posibles problemas de la empresa, estos fueron sometidos a verificación por medio del diagnóstico realizado a la empresa. Posteriormente se realizó una relación de causa y efecto, es decir, que se analizó la causa del origen del problema y el efecto que tiene dentro de la empresa. Esta información se la puede ver en el capítulo V (Diagnostico) del presente trabajo.

4.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información”.³¹

Las fuentes utilizadas para la recolección de información fueron:

4.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son “la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimientos”³²

Para realizar el diagnóstico, se constituyó como fuente primaria la información obtenida mediante las encuestas realizadas al personal de TENSOCRET SRL. así como a través de las opiniones de los trabajadores.

A continuación se muestra la cantidad de personas que trabajan en la empresa:

³¹ MÉNDEZ, Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda edición. Pág. 142

³² *Ibid*, pág. 142

**CUADRO N° 1
NUMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA TENSOCRET**

Personal:	Número de empleados
Administrativo	6
De ventas	5
De planta	21
Número total de empleados	32

Fuente: Elaboración propia

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”.³³

Las fuentes secundarias para el estudio fueron:

- ❖ Material bibliográfico relacionado con la organización de empresas.
- ❖ Documentos relacionados a las actividades y funcionamiento de la empresa TENSOCRET SRL.

4.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

A continuación se describen las técnicas aplicadas en el presente trabajo:

4.4.1 Investigación de campo

Dirigidas a obtener información primaria: observación, entrevista y encuesta.

³³ MÉNDEZ, Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda edición. Pág. 142

4.4.1.1 La observación

La observación es una “técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”.³⁴

La observación es directa “cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante”.³⁵

La observación directa consistió en realizar un recorrido por la planta de la empresa ubicada en la Zona Viliroco de Viacha. También se hizo el recorrido por las oficinas de la ciudad de La Paz y la ciudad de El Alto con el fin de obtener información sobre las funciones y actividades del personal y conocer su opinión acerca de las dificultades en la empresa. Esta técnica sirvió para conocer las características de esta organización.

4.4.1.2 La entrevista

“Es el intercambio de información que se realiza entre dos o más personas con un propósito determinado, por lo general orientado a saber su punto de vista acerca de un tema en especial.

Constituye una forma de comunicación que tiene por objeto recabar datos que muchas ocasiones solo se pueden obtener de las personas entrevistadas”.³⁶

La entrevista está orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

³⁴ MÉNDEZ, Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda edición. Pág. 144

³⁵ *Ibid*, pág. 144

Se realizó la entrevista al Gerente General de la TENSOCRET SRL., mediante un cuestionario (Ver Anexo 1) para obtener información acerca de la organización, la estructura organizativa y el desempeño de cada área.

4.4.1.3 La encuesta

“Se entiende por encuesta a la indagación, pesquisa o sondeo que se efectúa mediante consulta o interrogatorio para saber la opinión de las personas acerca de un asunto en particular, del cual se recaba información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea precisa de la realidad”. ³⁷

“La aplicación de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; este es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas”. ³⁸

Esta técnica permitió conocer las actitudes, opiniones y motivaciones que el gerente y el personal de TENSOCRET tienen en relación con el objetivo de esta investigación.

Se realizó una encuesta a todos los empleados de la Empresa TENSOCRET y otra a sus clientes, esto permitió tener una visión de las áreas de trabajo y los aspectos en los que se hace necesario realizar los cambios que se pretenden con la aplicación de la reingeniería. Los resultados se presentan el siguiente capítulo.

4.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

³⁶ VALDA, Jorge, “*Técnica y metodologías de investigación administrativa aplicada a la gerencia de empresas*”. Edit. Stigma Editores. 2003. Pág. 36

³⁷ *Ibid*, pág. 34

³⁸ MÉNDEZ, Carlos. “*Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*”. Segunda edición. Pág. 146

4.5.1 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación son los clientes y empleados de la empresa TENSOCRET, a quienes se les hicieron las encuestas.

4.5.1.1 Determinación del número de empleados encuestados de la empresa TENSOCRET SRL.

Las encuestas fueron realizadas a todo el personal de TENSOCRET, es decir, al personal administrativo, personal de ventas y personal de planta.

El universo de investigación está constituido por todo el personal de la Empresa TENSOCRET SRL., por tanto, se identificaron a 32 empleados que trabajan dentro de esta empresa. (Ver cuadro N°1)

Debido a que el número que conforma el universo es relativamente pequeño, corresponde realizar un Censo con el fin de alcanzar mayor confiabilidad en la investigación.

$$N = n = 32$$

Dónde:

N = Universo

n = Muestra

4.5.1.2 Determinación del número de clientes encuestados de la empresa TENSOCRET SRL.

Para determinar el tamaño de la muestra para los clientes de la empresa TENSOCRET SRL. se realizó en base a una formula estadística, ya que todos los elementos muestrales tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N= Tamaño de población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada

q= Probabilidad de fracaso

d= Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{133 \cdot (1.96^2 \cdot (0.95) \cdot (0.01))}{(0.03)^2 \cdot (133 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.95) \cdot (0.01)}$$

$$n = \frac{4.854}{0.155}$$

$$n = 31 \text{ clientes}$$

31 clientes de la empresa TENSOCRET SRL. serán los sujetos de investigación que conformen la muestra del total del universo.

4.5.2 Investigación bibliográfica

Destinadas a obtener información de fuentes secundarias. Esta información se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros y otros materiales documentales, como revistas especializadas en el tema.

Esta información fue obtenida por libros referidos a la organización de empresas y reingeniería que se encuentran en la biblioteca de la Carrera de Administración de empresas, también se consiguió información en documentos y datos proporcionados por la Empresa TENSOCRET.

4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.6.1 El cuestionario

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos, está conformado por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistematizadas. Es aplicado en las técnicas de encuestas y entrevistas.

El cuestionario fue diseñado de la siguiente manera:

- Cuenta con una estructura lógica
- Se explican los propósitos de cada cuestionario
- Estará constituido por una serie de preguntas directas y sin términos de difícil comprensión.

Se realizó un cuestionario para el personal administrativo de la empresa TENSOCRET que consta de 8 preguntas (Ver anexo 2), y otro para el personal de planta que cuenta con 7 preguntas (Ver anexo 3) así de esta manera poder obtener información para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la organización tomando como base la percepción de los empleados, por último se diseñó un cuestionario con 3 preguntas (Ver anexo 4) para los clientes de la empresa con el fin de recolectar información valiosa acerca del grado de satisfacción de los productos y servicio que brinda la empresa TENSOCRET.

CAPITULO V

DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico Organizacional es el resultado o producto de un proceso que se efectúa para entender el estado o situación de las organizaciones y cómo están funcionando para diseñar cambios necesarios, orientados a la optimización. El diagnóstico organizacional es el producto de la aplicación de la metodología de la investigación presentada en el capítulo anterior.

Este diagnóstico constituye una herramienta objetiva de gran utilidad que se aplicó para conocer la situación actual de la empresa TENSOCRET SRL., el que permitió detectar las causas principales de los problemas que impiden su desarrollo, de manera que en base a los resultados obtenidos se puedan enfocar o canalizar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energía, esfuerzos, tiempo y dinero.

5.1 OBJETIVO

El objetivo del diagnóstico es establecer la situación o estado en el que se encuentra la empresa, para poder analizar y plantear las soluciones o cambios correspondientes.

5.2 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico fueron: Las encuestas realizadas a todos los trabajadores de la empresa y a sus clientes y la matriz FODA, que se realizó a los trabajadores administrativos y operativos, mediante una reunión que se llevó a cabo en la oficina de El Alto y otra reunión que tuvo lugar en la fábrica.

La encuesta fue la herramienta expedita que se utilizó para obtener la información de los trabajadores sobre los procesos, necesidades, aspiraciones e inconformidades con los cuales se pudieron identificar fortalezas y debilidades.

5.3 ANALISIS ESPECÍFICO

Se analizaron los datos recopilados a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TENSOCRET SRL y a sus clientes, con el propósito de reflejar la situación de la estructura organizativa, los problemas organizacionales que existen dentro de la empresa e identificar las potencialidades que tiene el personal.

Para verificar la consistencia de las respuestas, se ha establecido el objetivo de cada una de las preguntas de los cuestionarios.

Los datos son también presentados gráficamente para tener una mejor apreciación de los resultados obtenidos.

Posteriormente se analizaron las respuestas de los empleados, que fueron de gran utilidad para encontrar las causas principales de los problemas de la empresa TENSOCRET SRL. y así poder plantear las posibles soluciones.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas y el análisis FODA.

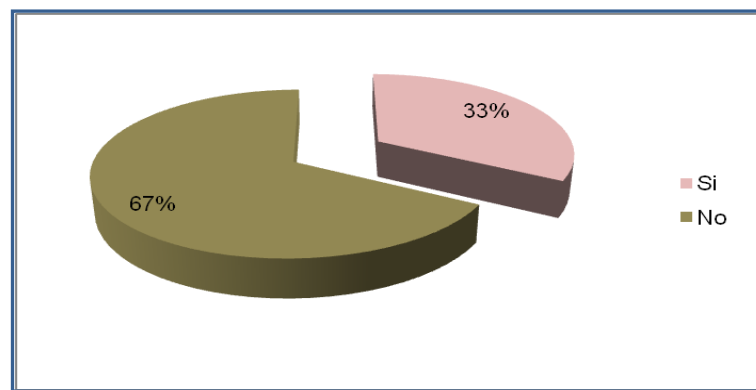
5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TENSOCRET SRL

1. ¿Usted conoce la misión de la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la Empresa TENSOCRET cuenta con una directriz o un **marco referencial** para alcanzar sus metas de manera eficiente.

La misión debe ser conocida, comprendida y compartida por todas las personas que colaboran en el desarrollo de una empresa. Es por ello que esta pregunta busca obtener resultados sobre el conocimiento que tienen los empleados acerca de la misión de la empresa TENSOCRET SRL.

Los resultados obtenidos fueron:



De acuerdo a la gráfica podemos observar que el 67% de los empleados desconocen cuál es la misión de TENSOCRET y el 33% afirma conocer la misión de la empresa.

La mayoría de los empleados del área administrativa de la empresa TENSOCRET SRL., no conocen cual es la misión de su organización lo que ocasiona que no se encuentran identificados con la empresa, no tienen una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.

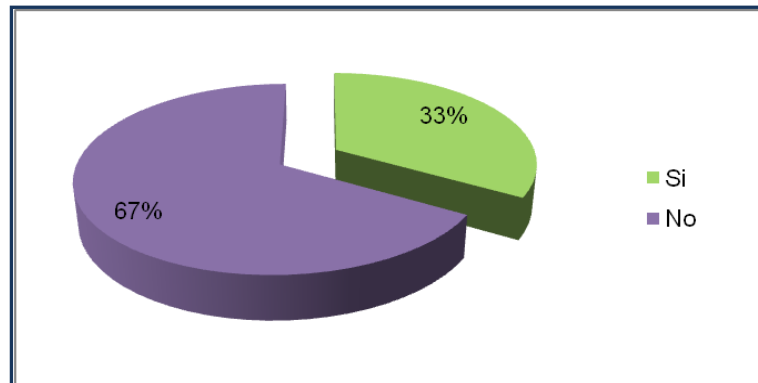
Asimismo, al no tener conocimiento de la misión no se tiene definida una identidad corporativa clara y determinada, que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización.

Con la misión se podrá tener claramente establecido el negocio al que se dedica la empresa TENSOCRET SRL., en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto debe ir de la mano con la visión.

2. ¿Usted conoce la visión de la empresa TENSOCRET?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la Empresa TENSOCRET cuenta con una directriz o con un **marco referencial** para para alcanzar sus metas de manera eficiente.

Es muy importante que los empleados conozcan la visión de la empresa u organización en la que trabajan, puesto que la visión se constituye en una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y también define las acciones para el logro de los objetivos.



Al igual que en el grafico anterior, éste nos muestra que el 67% de los empleados desconocen la visión de la empresa y un 33% saben cuál es la visión de TENSOCRET SRL.

Los empleados del área administrativa, al desconocer la visión de la empresa no cuentan con una guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía

de ésta; alcanzado así coherencia y orden. El desconocimiento de la visión ocasiona que no se encuentran alineados con los objetivos de la organización.

El establecer la visión de una empresa, permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

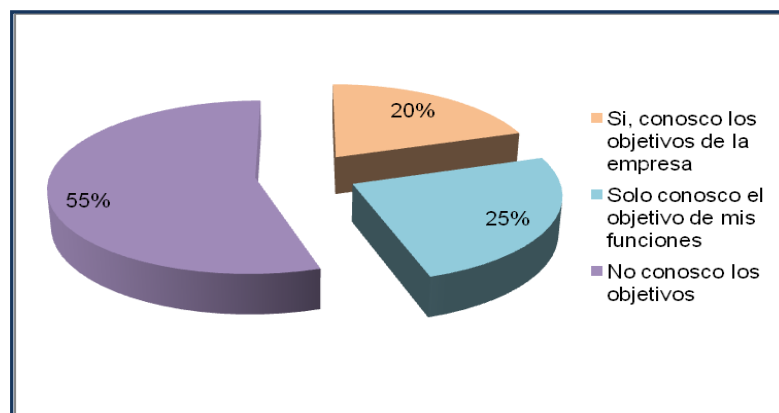
La visión y la misión son herramientas gerenciales de primordial importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia. Estas herramientas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización ya que es una condición básica para llevar al éxito a la empresa TENSOCRET SRL.

3. ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos de la empresa TENSOCRET?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la Empresa TENSOCRET cuenta con una directriz o con un **marco referencial** para para alcanzar sus metas de manera eficiente.

Los objetivos, son resultados que una empresa pretende alcanzar o situaciones hacia donde se pretende llegar, establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, por este motivo es importante saber si los miembros de la empresa TENSOCRET tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.

Los resultados a esta pregunta fueron:

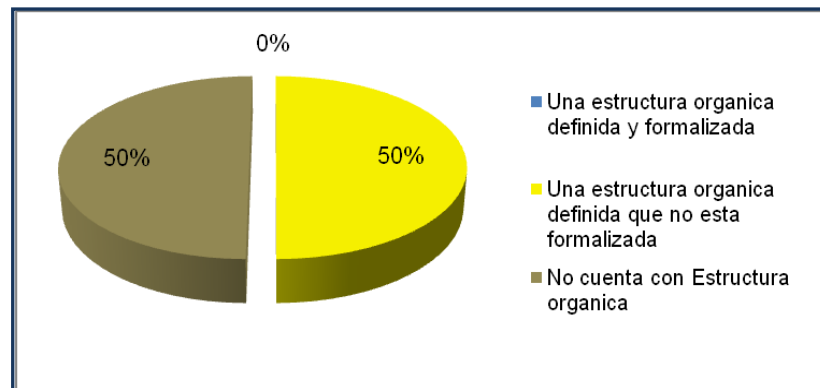


El 54% de los empleados no tienen conocimiento de los objetivos de la organización, un 25% sólo conoce el objetivo de sus funciones y el 20% afirma conocer los objetivos de la empresa TENSOCRET SRL.

Al no tener conocimiento de los objetivos, los miembros de la empresa no tienen establecido un curso a seguir, esto no permite enfocar los esfuerzos hacia una misma dirección, además no genera participación, compromiso ni motivación hacia los empleados. El no contar con objetivos bien definidos también dificulta la evaluación de los resultados, la eficacia y la productividad de la empresa.

En resumen, una mayoría de los empleados no conoce la misión, visión y objetivos de la empresa, al desconocer estas estrategias gerenciales no existe un punto de orientación, no se promueve la participación ni la motivación del equipo.

4. La empresa TENSOCRET cuenta con:



Objetivo de la pregunta: Conocer si la empresa cuenta con una estructura orgánica formalizada (organigrama) que permita identificar los niveles jerárquicos, la integración y coordinación de todas las áreas.

Un punto significativo dentro de este estudio es saber si la empresa cuenta con una estructura orgánica definida y formalizada, o una estructura orgánica definida pero no se encuentra formalizada, o no cuenta con una estructura orgánica.

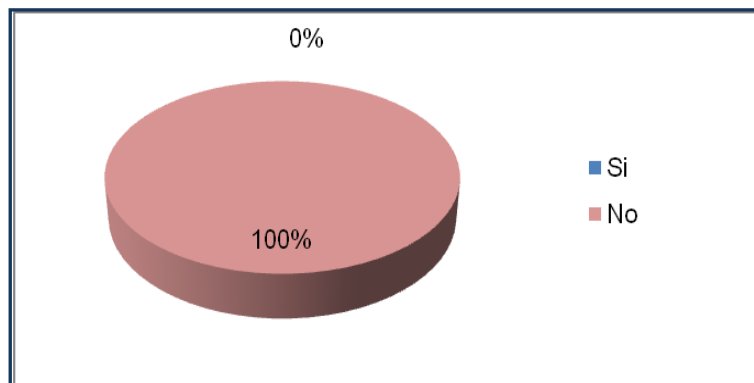
Los resultados fueron:

- Un 50% respondió que la empresa cuenta con una estructura orgánica definida pero, no está formalizada (escrita).

- Otro 50% afirmó que no se cuenta con una estructura orgánica dentro de la empresa.
- Y ningún miembro de la empresa respondió que la empresa TENSOCRET SRL cuenta con una estructura definida y formalizada.

El 100% del personal administrativo afirma que la empresa no cuenta con una estructura orgánica (organigrama) formalizada, es decir por escrito, lo que ocasiona desconocimiento de las relaciones jerárquicas donde se emitan instrucciones supervisando las acciones. No existe la comunicación entre los distintos departamentos, no existe coordinación y control del rendimiento y de la productividad de los recursos (capital, material y personal), no se tiene canales de comunicación que estandaricen la secuencia de los pasos para la realización de las actividades. A consecuencia de estas carencias se desvían los esfuerzos canalizados al logro de los fines y objetivos de la organización.

5. ¿Se establecen claramente las responsabilidades y existe autoridad dentro de la empresa?



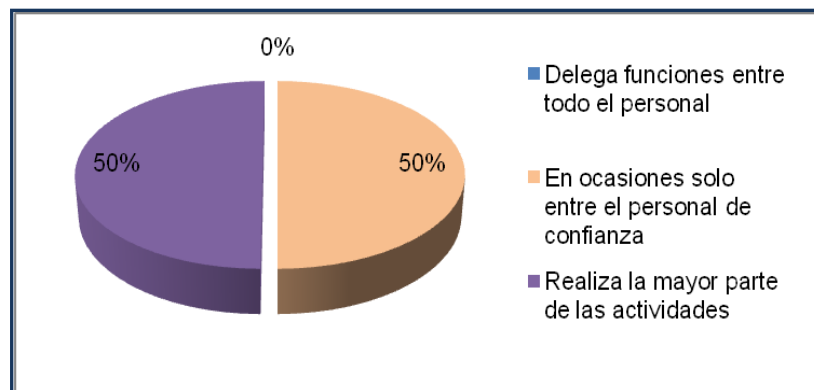
Objetivo de la pregunta: Determinar si existe responsabilidad de cada unidad y se establece claramente el grado de autoridad de los niveles jerárquicos en la empresa TENSOCRET.

El 100% de los encuestados opinan que no se establecen las responsabilidades de cada unidad ni existe un grado de autoridad establecido dentro de la empresa.

Al no asignar autoridad y responsabilidad a una persona para llevar a cabo actividades específicas, provoca que una sola persona realice todas las actividades, esto quiere decir que existe una organización completamente centralizada que tiene como desventajas la retardación en la toma de decisiones, o decisiones erróneas, porque los altos directivos no están involucrados con las necesidades y los problemas de los trabajadores como el desorden, la demora, confusión y retrasos.

Si la empresa TENSOCRET tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación de autoridad y responsabilidad necesarias, puede llevar adelante sin mayores dificultades los objetivos propuestos.

6. El gerente general:



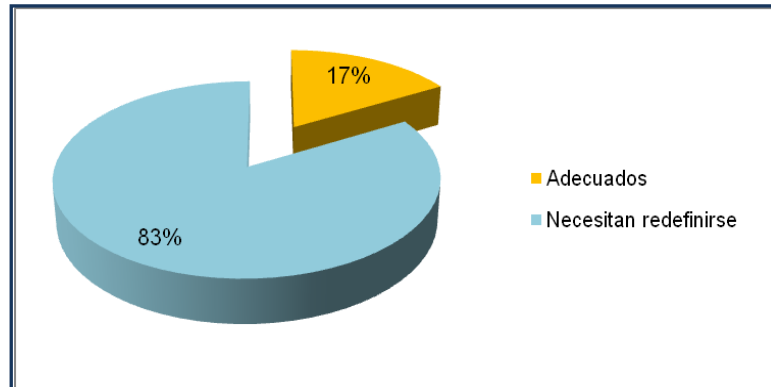
Objetivo de la pregunta: Identificar si existe una efectiva delegación de funciones que permita, a los directivos y empleados, conseguir los objetivos a través de otros.

En relación a que si el gerente general delega funciones, el 50% de los encuestados señala que el gerente general delega funciones en ocasiones sólo entre el personal de confianza. Otro 50% que el gerente general realiza la mayor parte de las actividades y ninguno de los encuestados opina que el gerente general delega funciones entre todo el personal.

Esta información permite identificar que el gerente general no delega las funciones entre todo el personal, porque no se cuenta con los instrumentos organizacionales adecuados para delegar o coordinar las funciones, lo que ocasiona, un

funcionamiento lento de actividades, no se aprovecha la competencia de los trabajadores por lo tanto éstos no se sienten parte de la empresa, no existe una mayor motivación ni participación de parte de los empleados. Todos estos conflictos implican la retardación en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

7. ¿Los procedimientos de las actividades que se realizan en cada área son:



Objetivo de la pregunta: Saber si la empresa necesita una reingeniería de procesos, específicamente en el área administrativa que permita una mejora para alcanzar los objetivos de la organización.

En esta parte del estudio se obtuvieron las respuestas del personal, acerca de los procedimientos de las funciones que realizan en cada área, si estos son los adecuados o necesitan redefinirse, los resultados fueron los siguientes:

Un 83% de los empleados cree que los procedimientos necesitan redefinirse y un 17% aseguran que los procedimientos que se realizan son los adecuados.

Una gran mayoría de los empleados opina que los procedimientos de las funciones necesitan rediseñarse, lo que indica que se requiere una reingeniería administrativa para la empresa TENSOCRET SRL.

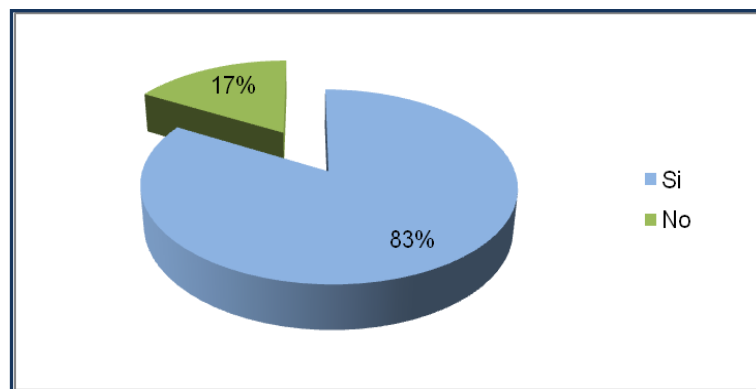
Cuando los procedimientos no están bien definidos estos causan un desorden en las actividades que se realizan, no existe una secuencia detallada de las actividades que realizan los trabajadores, es decir, no se tiene un formato, un

método y técnicas de trabajo. Otra de las consecuencias es el no poder detectar y visualizar con facilidad las fallas que se presentan.

Los procesos y procedimientos necesitan ser rediseñados porque no ayudan a la satisfacción de las necesidades de los clientes y no se logran alcanzar los objetivos de cada área y de la organización.

8. ¿El personal de la empresa es flexible y está preparado para cambios decisivos?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los empleados de TENSOCRET son flexibles para adaptarse a cualquier cambio que la empresa pueda proponer.



Como resultado de las respuestas se obtuvo el grafico anterior, en el que se observa que el 83% del personal encuestado del área administrativa afirma que la empresa TENSOCRET es flexible y está preparada para cambios decisivos, en tanto el 17% cree que la empresa no se encuentra preparada para estos cambios ya que algunos empleados están acostumbrados con el trabajo que realizan y que no podrían entender fácilmente los cambios que se harían dentro de la organización.

La mayoría de los empleados están dispuestos a adaptarse a cambios que proponga la empresa, porque creen que traería beneficios a la empresa como un trabajo más ordenado, una buena organización, como también habría más seriedad en la empresa, además opinan que no existe temor al cambio ya que se podrían adaptar rápidamente a estos, lo que indica que se puede llevar a cabo una reingeniería a la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET SRL.

Con el fin de ayudar a generar ideas para identificar las causas que originan los problemas en la empresa TENSOCRET respecto a la estructura organizativa se desarrolló el cuadro de causa y efecto que se verá a continuación.

**CUADRO Nº 2
RELACION CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
Una gran parte de los empleados de la empresa TENSOCRET, desconocen la misión, visión y objetivos.	Existe un vacío organizacional. El gerente general tiene claro cuál es la razón de ser de la empresa y sus objetivos empresariales sin embargo no se han establecido de manera formal la misión, visión y objetivos de la empresa.	La empresa no tiene una claridad en su propósito, por lo tanto el trabajo se realiza sin rumbo y se desconoce el logro de sus objetivos.
No se tiene una estructura orgánica formalizada.	La estructura orgánica de la empresa no está definida con claridad.	El personal no conoce de manera clara y oficial las relaciones de jerarquía lo que origina distorsión en las relaciones de autoridad y/o subordinación.
La empresa no cuenta con manual de organización y funciones ni manual de procedimientos.	No se han formalizado las instrucciones y lineamientos necesarios para el buen desempeño de las tareas.	No se tiene una administración eficiente.
No se establecen claramente las responsabilidades y la autoridad dentro de la empresa.	No se tiene una estructura organizacional definida ni formalizada.	Desorganización y conflicto entre los empleados, desconocimiento de los niveles jerárquicos, duplicidad y dispersión de funciones, por lo tanto no se optimiza el tiempo

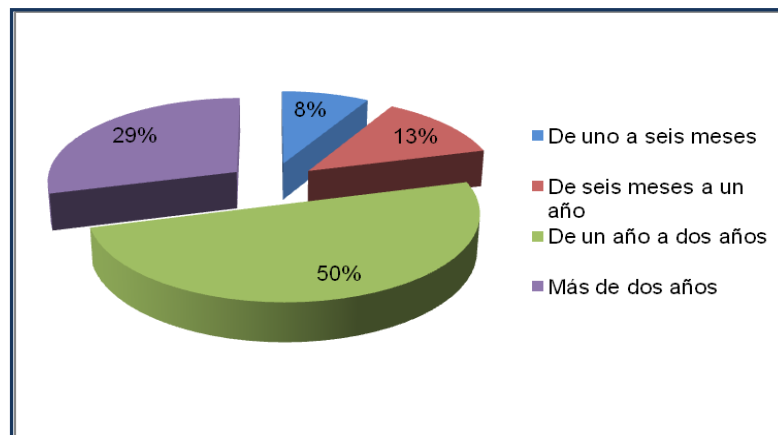
Fuente: Elaboración propia

5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE PLANTA DE LA EMPRESA TENSOCRET

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa TENSOCRET?

Objetivo de la pregunta: Conocer la antigüedad de los trabajadores para determinar si tienen conocimiento sobre la situación actual de la empresa TENSOCRET SRL. y aprovechar ese conocimiento para dar soluciones a los distintos problemas.

En la siguiente grafica muestra que el 50% de los trabajadores de la empresa TENSOCRET trabajan de un año a dos años, el 29% trabaja más de dos años, el 13% trabajan de seis meses a un año y un 8% trabaja recién de uno a seis meses.



Una gran mayoría de los empleados trabaja ya bastante tiempo en la empresa por ello la información que ellos brindan ayuda a comprender mejor la situación actual en la que se encuentra TENSOCRET.

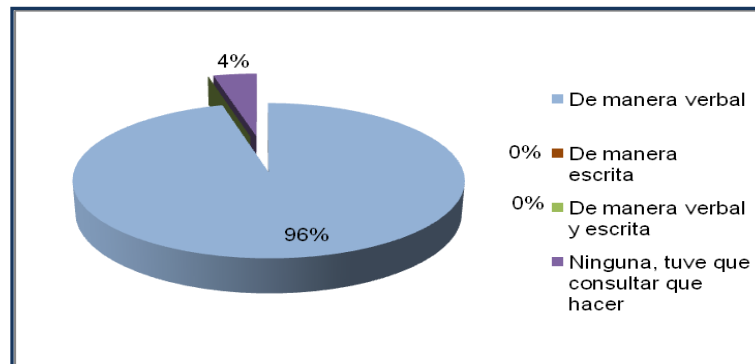
Es decir conocer la antigüedad de los empleados es importante desde el punto de vista de que los empleados más antiguos conocen mejor las dificultades o carencias que pueda existir dentro de la empresa, así como también conocer sus potencialidades, al contrario de este, un empleado nuevo no conoce la situación real en la que se encuentra la empresa.

2. ¿De qué forma se le hizo conocer las funciones correspondientes a su cargo al momento de ingresar a la Empresa?

Objetivo de la pregunta: Saber si existe algún instrumento organizacional que facilite la ejecución de labores en la empresa, a su vez ahorra tiempo y esfuerzo en la relación del trabajo evitando la repetición de instrucciones.

Con esta pregunta se quiso indagar acerca de la forma en la que da a conocer a los empleados las funciones que deben realizar, con el fin de establecer si en la empresa se ahorra tiempo y esfuerzos en la relación del trabajo evitando la repetición de instrucciones.

Los resultados se representan en la siguiente gráfica:



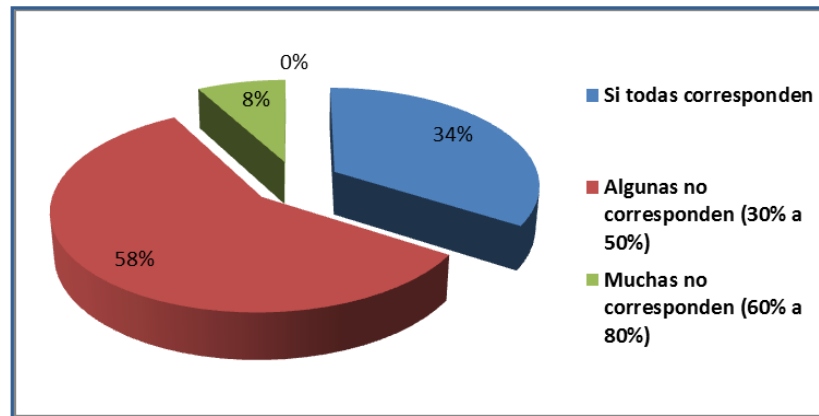
Los resultados obtenidos fueron: Al 96% de los trabajadores se les hizo conocer sus funciones solo de manera verbal, un 4% contestó que no se le hizo conocer de ninguna manera más al contrario tuvo que preguntar qué hacer y ninguno contestó que se le hizo conocer de manera escrita.

Estos resultados muestran que las funciones no están descritas formalmente. Los trabajadores no conocen sus obligaciones ni los resultados que deben alcanzar, ocasionando la repetición de instrucciones y malgastando el tiempo; por otro lado, los empleados realizan sus actividades basados en su experiencia o en su mejor criterio originando improvisación en el trabajo.

3. ¿Las funciones que usted desempeña corresponden al cargo al que fue asignado?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe una correcta asignación de funciones acordes a los objetivos que se quiere alcanzar.

En esta pregunta de la encuesta se busco analizar si los empleados desarrollan de forma correcta la realización de las funciones asignadas para el logro de los objetivos de la empresa. Y los resultados que se obtuvieron se muestran en la siguiente gráfica:



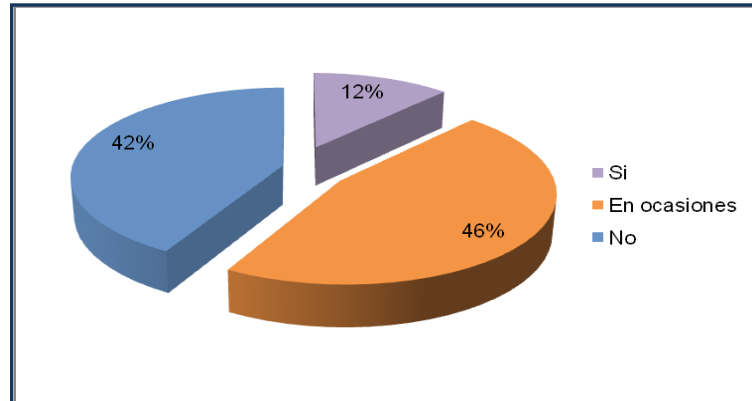
El 58% de los trabajadores indican que de las funciones que desempeñan, algunas no corresponden al cargo al que fue asignado, el 34% afirman que todas las funciones que desempeñan corresponden al cargo al que fueron asignados, el 8% indica que muchas de las funciones que realizan no corresponden al cargo al que fue asignado.

Mas del 50% de los trabajadores asegura que algunas funciones que desempeñan no corresponden al cargo que fueron designados, el hecho de que existan empleados que desempeñen funciones que no les corresponden, ocasiona ineficiencia en el desarrollo de actividades creando un ambiente de disconformidad entre los empleados lo que ocasiona que no se cumplen los objetivos acordes a la empresa TENSOCRET.

4. ¿Considera usted que otro empleado de otra área realiza las mismas funciones que usted?

Objetivo de la pregunta: Determinar si dentro de la empresa existe duplicidad y dispersión de funciones.

En lo que se refiere a la duplicidad de funciones los resultados fueron los siguientes:



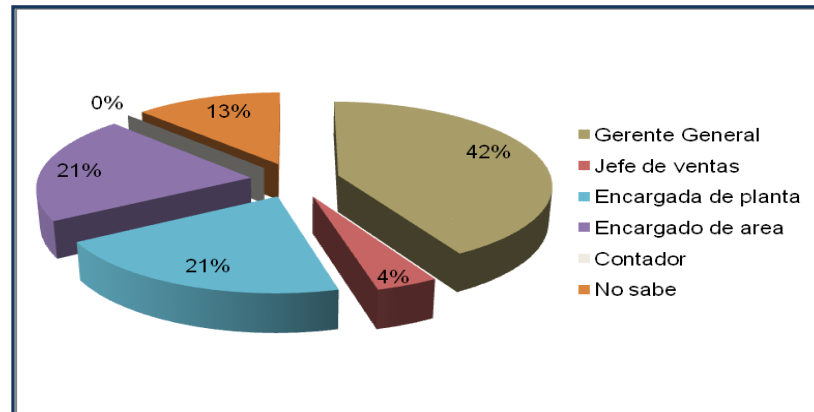
El 46% de los trabajadores afirman que otro empleado de otro área realiza las mismas funciones que él, el 42% dice que no hay otras personas que realizan las mismas funciones y el 12% dice que si hay otros trabajadores de otros áreas que realizan las mismas funciones que el mismo empleado.

Debido a que la empresa no cuenta con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, ocasionando que exista duplicidad de funciones, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las tareas de la empresa.

5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

Objetivo de la pregunta: Identificar si los empleados reciben órdenes de diferentes unidades.

Un punto importante a analizar es averiguar si los empleados conocen el organigrama de la empresa TENSOCRET, siendo el organigrama la representación gráfica de la estructura formal que adopta una organización. Los empleados respondieron lo siguiente:



Según los datos obtenidos muestran que el 42% de los empleados piensa que su jefe inmediato es el Gerente General, un 21% cree que su jefe inmediato es el encargado de área, otro 21% afirma que es la encargada de planta y un 13% no sabe quién es su jefe inmediato.

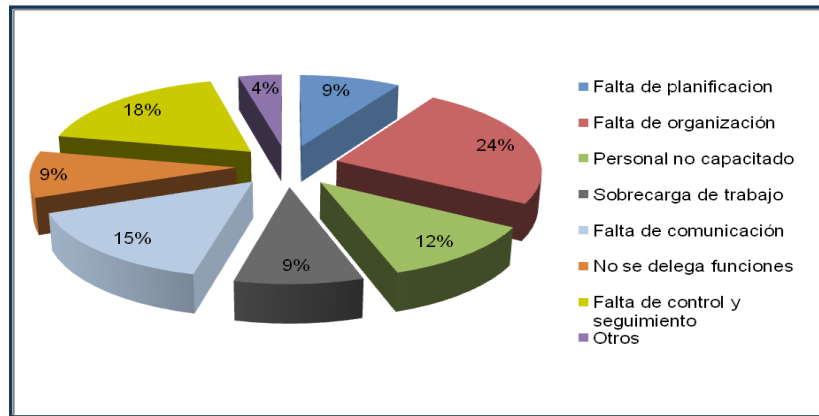
Se pudo advertir que gran parte del personal desconoce el nivel de dependencia. Esto ocasiona que los integrantes de la organización ignoren el nivel de jerarquía al que pertenecen en la estructura, lo que podría generar confusión en cuanto a la unidad de mando.

Estos conflictos se ocasionan a partir del desconocimiento del organigrama, es decir los empleados no conocen la estructura de la organización, las relaciones que existen entre los distintos departamentos y no saben de quien dependen.

6. Según su opinión ¿cuáles son las mayores dificultades en la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer las necesidades que tienen cada uno de los trabajadores.

En la siguiente grafica se aprecia uno de los puntos más importantes de este diagnóstico en relación con las dificultades que los empleados perciben dentro de la empresa TENSOCRET, y los resultados fueron los siguientes:



- El 24% de los empleados de la empresa TENSOCRET indican que la mayor dificultad es la falta de organización.
- El 18% del personal encuestado señala que la falta de control y seguimiento es una de las dificultades.
- Un 15% de personal indica que el problema está en la falta de comunicación.
- Un 12% de los empleados cree que la falta de personal capacitado es otro de las dificultades.
- El 9% afirma que la sobrecarga de trabajo es gran dificultad dentro de la empresa.
- Un 9% opina que existen deficiencias en la parte de planificación.
- Un porcentaje similar a la anterior señala que la falta de delegación de funciones por el encargado de área es un problema.
- El 4% afirma que son otros los problemas dentro de la empresa, como que las condiciones de trabajo no son las mejores y falta de motivación entre los trabajadores.

Uno de los principales problemas de la empresa TENSOCRET SRL. es la falta de organización lo que ocasiona que no rindan bien en las actividades que realiza porque los trabajadores no se sientan a gusto con su puesto de trabajo.

Otra dificultad identificada fue la falta de control y seguimiento en las actividades que se realizan en la empresa, esto hecho genera que no se puedan medir los

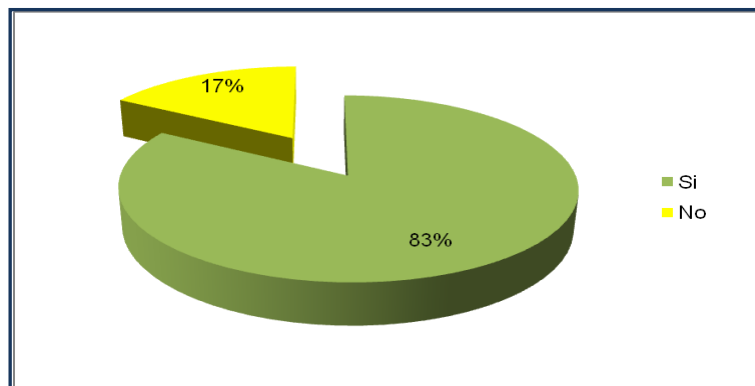
resultados y, al no haber una retroalimentación, no se pueden identificar los errores para luego realizar las correcciones pertinentes cuando los objetivos no se hayan logrado.

La comunicación también es una dificultad dentro de la empresa lo que ocasiona que no exista un intercambio de ideas y de información entre los empleados y los ejecutivos.

7. Si tendrían que darse cambios en las funciones que usted desempeña con el fin de disminuir las dificultades en la empresa, ¿usted se adecuaría a estos cambios?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los empleados de TENSOCRET son flexibles para adaptarse a cualquier cambio que la empresa pueda proponer.

El 83% de los empleados encuestados de la empresa TENSOCRET están dispuestos a adecuarse a cualquier cambio que ayude a mejorar la satisfacción del cliente como del trabajador y un 17% no se adecuarían a estos cambios.



Al igual que en la encuesta anterior una gran mayoría de los trabajadores están dispuestos a adaptarse a cambios que proponga la empresa, lo que indica que también se puede llevar a cabo una reingeniería a la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET SRL.

La mayoría de los trabajadores se adecuarían a cambios que proponga la empresa, porque creen que traería beneficios a la empresa como un trabajo más

ordenado, habría un seguimiento a los trabajadores, existiría igualdad entre los obreros, mejoraría la atención al cliente, además opinan que no existe temor al cambio ya que se podrían adaptar rápidamente a estos, lo que indica que se puede llevar a cabo una reingeniería a la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET SRL.

Al igual que en el anterior cuestionario se realizó el cuadro de causa y efecto con el objeto de ayudar a generar ideas para identificar las causas que originan los principales problemas de la empresa TENSOCRET respecto a la estructura organizativa. A continuación se presenta dicho cuadro.

**CUADRO N° 3
RELACION CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL
PERSONAL OPERATIVO**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
En la empresa TENSOCRET, a los nuevos trabajadores se les da a conocer las funciones de su cargo solamente de manera verbal.	Las funciones de los trabajadores no están descritas formalmente en un manual de referencia.	Los empleados de la empresa al desconocer cuáles son las responsabilidades específicas de su trabajo, las realizan de manera informal lo que a su vez ocasiona duplicidad y retraso en sus actividades.
La mayor parte de los trabajadores aseguran que muchas de las actividades que realizan no corresponden al cargo al que fueron asignados.	La empresa TENSOCRET SRL. no cuenta con una estructura correctamente definida, ni con descripción de puestos.	No se cumple con la producción lo que ocasiona insatisfacción en los requerimientos de los clientes oportunamente.
La mayoría de los empleados no saben quién es su jefe inmediato.	No hubo una comunicación formal acerca de los niveles jerárquicos a los empleados de la empresa.	Confusión de los empleados al recibir órdenes de distintos jefes, no existe coordinación y se altera el clima social.

Fuente: Elaboración propia

5.6 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TENSOCRET SRL

1. ¿En general que calificación del 1 al 5 le correspondería a la empresa TENSOCRET?

Objetivo de la pregunta: Evaluar el grado de satisfacción del cliente con la organización.

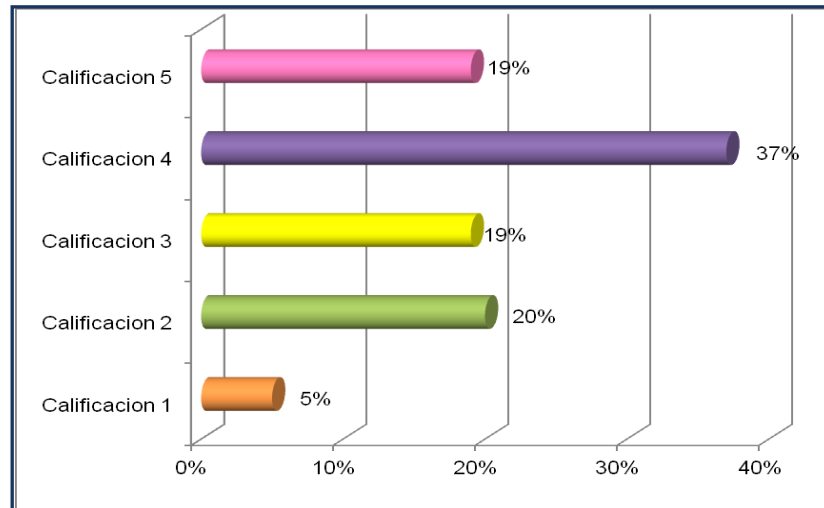
El objetivo final de cualquier organización con ánimo de lucro es maximizar el beneficio, pero para ello es ineludible la tarea de fabricar clientes contentos y satisfechos que permanezcan muchos años haciendo negocios con una empresa.

La satisfacción de los clientes es el punto fundamental sobre el cuál debe girar todas las actividades del negocio, es la esencia de la orientación de la empresa al cliente.

Por ello es necesario saber el grado de satisfacción de los clientes con la empresa TENSOCRET, donde:

- La Calificación de 1 es malo
- La calificación de 2 regular
- La calificación de 3 bueno
- La calificación de 4 muy bueno
- La calificación de 5 excelente

A continuación se muestra los resultados obtenidos



- El 37% de los clientes le da a TENSOCRET una calificación de cuatro, lo que indica, que se encuentran muy satisfechos con la empresa.
- Un 19% califica a la empresa con un cinco, esto quiere decir que los clientes están totalmente satisfechos con TENSOCRET.
- La satisfacción de un 19% de los clientes encuestados es solo buena porque califican a la empresa con un tres.
- El 20% de los clientes de la empresa TENSOCRET SRL. se encuentran poco satisfechos, es por esta razón que su calificación es de un dos.
- Y un 5% cree que la empresa TENSOCRET SRL. merece una calificación de uno porque estos clientes se encuentran insatisfechos con la empresa.

Esto significa que una mayoría (56%) un porcentaje arriba del 50% de los clientes se sienten completamente o muy satisfechos con los productos y con el trato que reciben por parte de empresa TENSOCRET SRL.

A su vez, con un porcentaje menor (44%), se puede observar que existen clientes que no están completamente satisfechos. Lo que ocasiona que estos clientes busquen como alternativa a otra empresa dedicada al mismo rubro que la empresa TENSOCRET SRL. para adquirir el material de construcción evitando las compras repetitivas, ocasionando también que existe una publicidad de boca en boca que influya de manera negativa en la decisión de compra de otros clientes

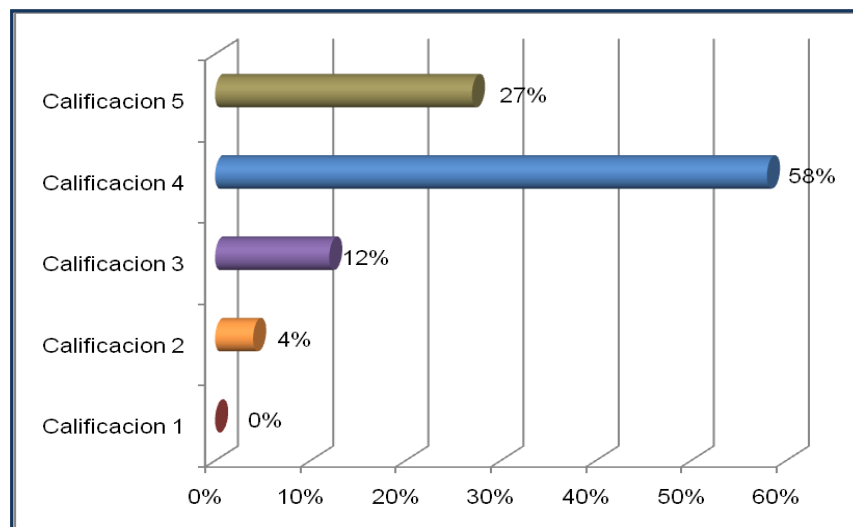
2. Por favor, valore del 1 al 5 los siguientes atributos de la empresa TENSOCRET:

Objetivo de la pregunta: Identificar si la empresa TENSOCRET satisface las necesidades de sus clientes dadas sus diferentes características.

Dónde:

- La Calificación de 1 es malo
- La calificación de 2 regular
- La calificación de 3 bueno
- La calificación de 4 muy bueno
- La calificación de 5 excelente

2.1 La calidad del producto



En el siguiente grafico se puede apreciar la opinión de los clientes respecto a la calidad del producto que provee la empresa TENSOCRET SRL.

- El 58% de los clientes da una calificación de 4 respecto a la calidad del producto, esto quiere decir que la calidad de los productos que fabrica TENSOCRET SRL., es muy bueno en comparación con la competencia.
- Un 27% le da una calificación de 5, lo que indica que están completamente satisfechos con la calidad de los productos.

Como se pudo apreciar el 85% de los clientes encuestados le dan una calificación de muy bueno y excelente, con lo que podemos deducir que la calidad de los productos (plastoformas y viguetas) satisface al cliente.

- Un 12% de los clientes encuestados le califica con un 3, indicando que la calidad es bueno.
- El 4% le da una calificación de 2, es decir el cliente afirma que la calidad de los productos que TENSOCRET provee a sus clientes son de calidad regular.
- Y el 0% le da una calificación de 1 que llegaría a ser malo.

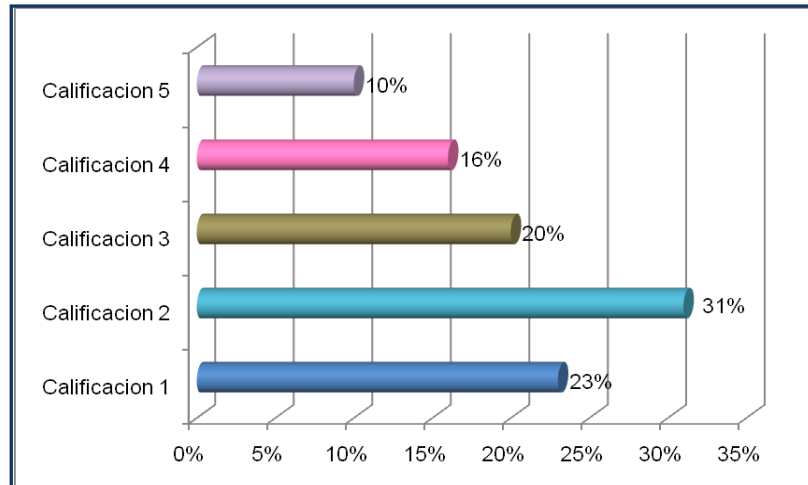
Como se puede observar también hay un 16% de los clientes que no están totalmente satisfechos con la calidad de los productos que ofrece TENSOCRET.

En general podemos deducir que una mayoría de los clientes afirman que la calidad de los productos de la empresa TENSOCRET SRL. es confiable, pero existe un porcentaje de clientes que no están completamente satisfechos con la calidad de los productos que TENSOCRET SRL. les provee, que si bien este porcentaje es menor esto no deja de ser importante, ya que este porcentaje de clientes insatisfechos podría crecer y cuando un cliente no está satisfecho busca una mejor alternativa.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización, de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción.

2.2 La organización de la empresa.

En el siguiente grafico se observa la percepción que tienen los clientes respecto a la organización de la empresa.



- El 10% de los clientes califican la organización de la empresa con un 5, lo quiere decir que estos clientes aseguran que la organización que tiene la empresa es excelente, no tuvieron problemas al respecto.
- El 16% le da una calificación de 4, esta calificación significa que la percepción de los clientes respecto a la organización de la empresa TENSOCRET SRL. es muy buena.
- El 20% de los clientes dan una calificación de 3 porque creen que la organización de la empresa es buena.
- El 31% aclara que la organización de esta empresa merece solo un 2 como calificación, esto quiere decir que la organización de la empresa el cliente lo percibe como regular.
- Un 23% de los clientes encuestados califican solamente con un 1 a la organización de la empresa, esta calificación dada, indica que estos clientes creen que la organización de la empresa es mala.

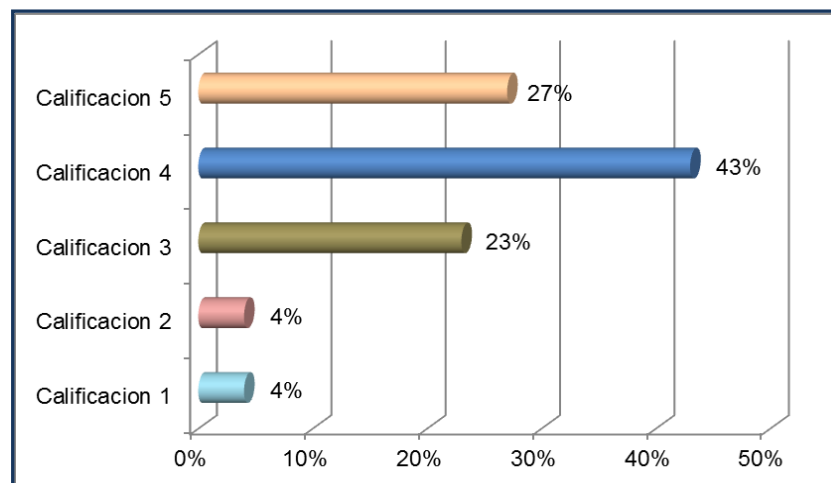
Como se pudo observar, la forma en la que está organizada la empresa TENSOCRET SRL. es también percibida por los clientes. Es necesario mencionar que la organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento y como se ha podido ver, el cliente puede percibir la organización de la empresa al momento de realizar un pedido, de realizar un reclamo, de recibir su producto, en el momento de realizar el pago u otros. Por lo tanto es necesario

tomar en cuenta a este porcentaje de clientes que no está satisfecho con la organización, que podría tener como consecuencia la pérdida de estos clientes y una publicidad negativa para la empresa TENSOCRET.

2.3 El precio del producto

El precio influye en dos momentos distintos del proceso de compra. En la primera parte, en la que se busca información y se comparan los productos, el precio es un elemento de comparación que juega un papel importante al momento de determinar el producto a comprar. Pero el proceso de compra no finaliza en el momento en que un cliente termina de comprar un producto, el cliente, después de efectuar la compra, evalúa si el precio que pagó está acorde con lo que recibió y con las necesidades que logró satisfacer.

Para poder obtener esta información se pidió a los clientes de TENSOCRET SRL. que califiquen los precios de los productos de la empresa.



Los datos obtenidos fueron:

- 43% de los clientes encuestados dieron un calificación de un 4, indicando que los precios son muy buenos porque el costo de los productos de TENSOCRET SRL. están con relación a la calidad del producto.
- El 27% de clientes le dan un 5 porque creen que los productos se encuentran a un precio justo.

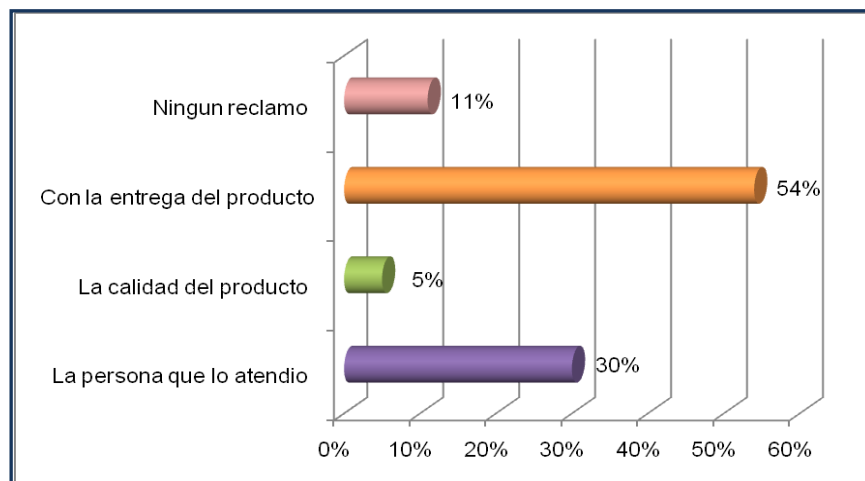
- El 23% de los clientes del 1 al 5, le dan una calificación de 3 ya que consideran que el precio de sus productos son buenos.
- Un 4% califica al precio de los productos de la empresa solo con un 2. Estos clientes no se encuentran convencidos con el precio, porque indican que existen otras empresas con mejores alternativas.
- El 4% le da un 1 de calificación porque creen que el costo de los productos es alto en comparación de otras empresas.

Si bien una gran mayoría afirman que los precios de TENSOCRET SRL. son coherentes en el mercado, existe un porcentaje menor (8%) de los clientes que no están satisfechos con el precio de los productos de la empresa TENSOCRET., indicando que no quedaron completamente complacidos, ocasionando que estos busquen un sustituto ya que existen distintas empresas que ofrecen los mismos productos con un menor precio.

3. Alguna vez tuvo reclamos sobre:

Objetivo de la pregunta: Identificar cuál de estas es la mayor exigencia de los clientes de la empresa para poder corregir cierta situación.

En el siguiente grafico se puede apreciar las respuestas de los clientes respecto a los reclamos que tienen con la empresa TENSOCRET.



Los resultados a esta pregunta fueron:

- Un 54% de los clientes tienen reclamos por la tardanza en la entrega del producto.

La mayoría de los clientes de la empresa tuvieron algún reclamo por el retraso en la entrega de los productos, este incumplimiento ocasiona molestia en el cliente y posteriormente la pérdida de este comprador, además se encargará de recomendar negativamente a la empresa, de perjudicar su imagen, lo que supone la pérdida de varios clientes potenciales que por ese “simple” incumplimiento ya no llegarán a la empresa.

Esta dificultad se presenta por distintas causas, entre estas esta la mala organización en la producción, despachos o error en la realización de los pedidos.

- Por otro lado, el 30% afirma haber tenido un reclamo sobre la atención mala de parte del personal.

Este reclamo del cliente respecto a la mala atención por parte del personal de TENSOCRET SRL. es una desventaja con la competencia porque es cada vez mayor, los productos ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.

Si un cliente de la empresa TENSOCRET SRL. queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

- Solo un 5% de los clientes encuestados realizaron un reclamo por la calidad del producto.

A pesar que sea un porcentaje mínimo esta inconformidad de los clientes hace que busquen otra alternativa, esto significa que es importante tomar en cuenta a este 5% de los clientes, al igual que en los anteriores reclamos el resultado será la pérdida de estos clientes y una mala propaganda para la empresa.

- Y por último un 11% de los clientes no tienen reclamo alguno de los productos y/o servicios de la empresa TENSOCRET SRL. este resultado

indica que estos clientes se encuentran completamente satisfechos con la empresa después de haber realizado la compra.

5.7 ANALISIS DEL PROCESO DE LA PRINCIPAL ACTIVIDAD DE LA EMPRESA TENSOCRET S.R.L.

Nombre de la actividad: Venta de materiales de construcción

Descripción de las tareas:

VENDEDOR

1. Realiza el recorrido según el criterio del vendedor.
2. Una vez identificado, visita al cliente y realiza la medición de la obra.
3. Según las medidas obtenidas, se le da a conocer el precio de todo el material.
4. ¿El cliente está de acuerdo con el precio?
 - a. En caso de que el cliente esté conforme con el precio, se acuerda la venta del producto, forma de pago y fecha de entrega. Si el cliente realiza un pago anticipado, recibe el dinero con el recibo correspondiente.
 - b. En caso que no esté de acuerdo, negocia el precio con el cliente.
 - i. Si se llega a un acuerdo, se fija la fecha de entrega y la forma de pago.
 - ii. Si no se llega a ningún acuerdo, termina el proceso.
5. Una vez que se ha acordado la venta, realiza el pedido a la Secretaria, entregando el croquis de ubicación de la obra, nombre del cliente y No de NIT para la facturación. Muchas veces el pedido no incluye el NIT y generalmente no hacen entrega del croquis.

OBSERVACION DE LA TAREA

En la mayoría de las veces el vendedor no entrega el croquis ni el nombre completo del cliente, esto ocasiona que no se pueda ubicar el lugar de la obra. Y como muchas veces el pedido no incluye el NIT se debe contactar al cliente para obtener este dato sin el cual no se puede emitir la factura.

6. ¿Existe pago por anticipado?
 - 6.2SI. Se entrega el dinero y el recibo correspondiente a la secretaria.
 - 6.3NO. Realiza el pedido a secretaria

SECRETARIA

7 Elabora el pedido que contiene:

- Las medidas del producto requerido
- Las cantidades del producto requerido
- La fecha de entrega del producto
- La forma de pago

8 En caso de que hubiera el pago anticipado ya sea parcial o total, recibe el dinero.

9 Envía el pedido a gerencia general para su aprobación.

OBSERVACION DE LA TAREA

El pedido se envía sin ningún tipo de revisión para su aprobación a gerencia general, esto ocasiona que el Gerente General tiene que realizar la revisión pidiendo datos al contador o a secretaria por lo tanto el pedido se demora o la deuda del cliente aumenta sin ningún control.

GERENTE GENERAL

10. ¿Aprueba la orden de pedido?

10.1 SI. Remite la orden de pedido a la encargada de planta.

10.2 NO. El vendedor corrige las observaciones

ENCARGADA DE PLANTA

11. Recibe el orden de pedido aprobado

12. Instruye el despacho del producto para la entrega al cliente

ENCARGADO DE DESPACHOS

13. Recibe la orden de entrega

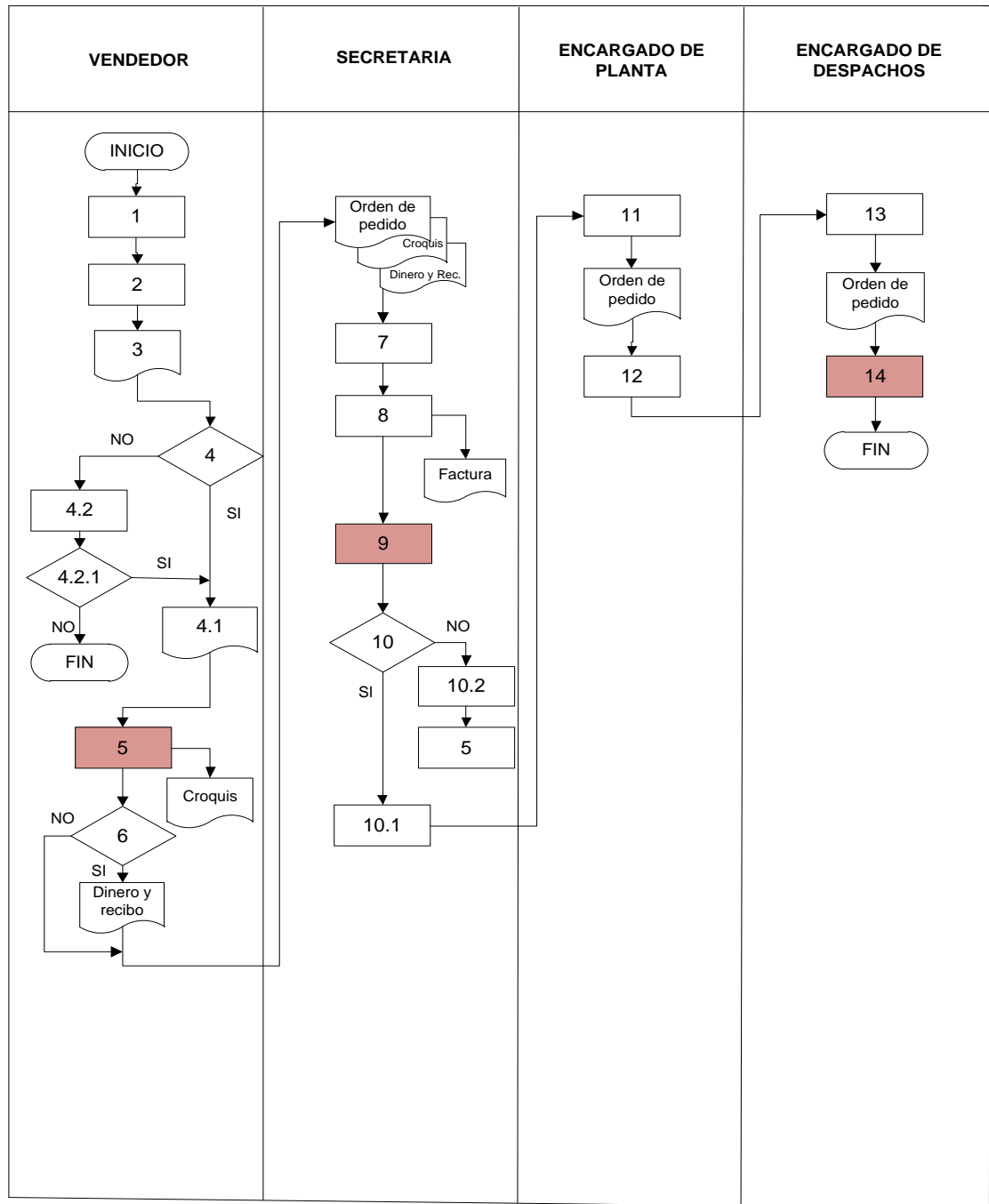
OBSERVACION DE LA TAREA

El encargado de despachos realiza su tarea sin contar con la capacitación correspondiente, esto ocasiona, que haya muchas equivocaciones y estas equivocaciones afecten los intereses de la empresa o del cliente.

14. Realiza despacho para la entrega del producto al cliente.

FLUJO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

DIAGNÓSTICO ACTIVIDAD DE VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN



Fuente: Elaboración propia

5.7 ANALISIS FODA

El FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización.

Con este instrumento se analizó la situación interna de la empresa TENSOCRET SRL. donde se desarrollaron dos elementos principales que la conforman y se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que se detallaran a continuación:

- **Las fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.
- **Las debilidades:** Son los factores negativos que posee la empresa TENSOCRET SRL. y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

- **Las oportunidades:** Son los elementos del ambiente que los ejecutivos de TENSOCRET SRL. pueden aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.
- **Las amenazas:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

Para realizar este análisis se convocó a todo el personal administrativo a una reunión que se llevó a cabo en la oficina de la ciudad del Alto, se dio inicio a la misma con una previa explicación sobre el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), luego de que todos pudieron comprender de que se trata el análisis de situación, se recolectó información de cada uno de los

participantes, dando a conocer las fortalezas de la organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa y las amenazas en el entorno.

De igual manera se convocó a una reunión a los obreros de la empresa TENSOCRET SRL. la cual se llevó a cabo en la planta de fabricación, ubicada en la carretera a Viacha Zona Viliroco, realizando una explicación más detallada y con ejemplos para que los trabajadores puedan entender en qué consiste este análisis de situación, posteriormente pudieron manifestar los problemas que perciben dentro de la empresa y a la vez resaltando lo positivo de TENSOCRET SRL. ya que su opinión es muy importante porque son ellos los que conocen más de cerca la situación actual de la empresa.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se construyó la Matriz FODA, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa TENSOCRET SRL.

A continuación se presenta la Matriz FODA de la empresa TENSOCRET SRL.

**CUADRO N° 4
ANÁLISIS FODA**

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No controlables
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los requerimientos legales para su funcionamiento. • Buena calidad en los productos de la empresa. • Ha logrado posicionar sus productos en el mercado de la construcción. • Trabajadores de la planta de producción poseen buenas aptitudes, capacidades y demuestran un buen desempeño laboral. • Existe predisposición al cambio en gran parte del personal de la empresa. 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas nuevas que se dedican solo a la fabricación de viguetas llegarían a comprar el plastoformo de TENSOCRET convirtiéndose en clientes potenciales. • Necesidad del producto ocasiona que la demanda sea latente. • El sector de la construcción atraviesa un periodo de auge debido al crecimiento de la construcción privada.
<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La misión de la empresa no está formalmente establecida por lo que el personal no tiene claro cuál es la razón de ser de la empresa. • No se ha definido de manera formal la visión de TENSOCRET SRL., lo que implica que no se conozca a ciencia cierta a dónde se quiere llegar como organización. • Los objetivos no están definidos claramente por lo cual se desconoce los resultados que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. • No existe un buen flujo de información organizacional ocasionando descoordinación en las actividades. • En la empresa no se aplica de manera eficiente el proceso administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y control). • No cuenta con instrumentos administrativos (manual de organización y funciones y manual de procesos y procedimientos). • No existe una política de incentivos para el personal. • Dotación insuficiente de herramientas para los trabajadores de la planta de producción. • Ausencia de programas de capacitación al personal. • La empresa no realiza actividades de promoción y publicidad para la venta de sus productos. 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa se enfrenta a una competencia agresiva en el mercado de la construcción. • Conflictos sociales dificultan la provisión de materia prima y el cumplimiento con los clientes de manera oportuna. • Variación en el precio de la materia prima afecta el precio de los productos. • Factores climáticos ocasionan reducción de las ventas en determinados meses. • Crisis económica en el país tiende a prolongarse.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

- La empresa TENSOCRET no tiene definida la visión y misión, los cuales son los conceptos esenciales que orientan a la empresa hacia un objetivo.
- La empresa TENSOCRET SRL. no cuenta con el Manual de Organización y Funciones ni con el manual de procesos, instrumentos que permitirían un mejor desempeño de las actividades.
- No se cuenta con un organigrama en el cual refleje la estructura de la empresa TENSOCRET SRL.
- El trabajador debe conocer desde el ingreso en la compañía tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse y el Manual de Organización y Funciones.
- Las relaciones de autoridad y dependencia no están bien definidas.
- Existe duplicidad y dispersión de funciones por la usencia de instrumentos administrativos que orienten a los empleados en la realización de actividades. Algunos de los empleados desarrollan tareas que no les corresponden debido a que no tienen conocimiento de los deberes propios de su cargo, solo se guían por instrucciones del jefe inmediato.
- Dentro de la empresa TENSOCRET SRL no se cuenta con un personal adecuado ya que no se tiene identificadas las responsabilidades y actividades que va a desarrollar cada una de las personas dentro de la empresa; así como cada uno de los puestos tampoco se tienen definidos los niveles de responsabilidad de los cargos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

La propuesta se constituye en aquella respuesta, proposición o idea que se manifiesta y ofrece a una organización o institución para solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

El diagnóstico en la empresa TENSOCRET SRL ha permitido obtener información relevante para identificar el estado de situación, los aspectos positivos, las dificultades y los requerimientos de esta organización con el propósito de dar soluciones a los problemas administrativos y optimizar los aspectos positivos de la empresa; en este sentido, la presente propuesta expone un diseño que será útil para efectuar la “Reingeniería de Procesos de la Estructura Organizativa” y que busca contribuir al crecimiento de la empresa reduciendo y eliminando las dificultades, coadyuvando a la eficiencia y eficacia en su administración, generando resultados requeridos por los socios, trabajadores de la empresa y de sus clientes.

La reingeniería de la estructura organizativa de la empresa TENSOCRET SRL, está basada en el Sistema de Organización Administrativa (SOA) que tiene por objetivo optimizar la estructura organizacional, reorientándolo para ofertar un mejor producto y servicio a los clientes, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico financiero, social y tecnológico. Para realizar el rediseño se tomó en cuenta específicamente el título III DISEÑO ORGANIZACIONAL, capítulo I PROCESO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Este trabajo fue realizado considerando que TENSOCRET SRL., es una empresa con 4 años en el mercado, lo que significa que está en la etapa de crecimiento y se hacía necesaria una reingeniería por no contar con procesos administrativos y

operativos que sean sustentables en el tiempo y que coadyuven al logro de los objetivos trazados de manera racional, ordenada y efectiva.

6.1 OBJETIVO

Realizar un diseño, como instrumento principal, para desarrollar la “Reingeniería de la Estructura Organizativa” de la empresa TENSOCRET SRL., con el fin de alcanzar un rendimiento óptimo en cuanto a flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción del cliente, contribuyendo a la eficacia, eficiencia y al logro de los objetivos organizacionales.

6.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se presenta la propuesta desarrollada para efectuar la Reingeniería de la Estructura Organizativa de la empresa TENSOCRET SRL, en la que se aplica la metodología “Rápida Re” basada en las cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación, que permitirá alcanzar resultados rápidos efectuando cambios radicales específicamente en los procesos y procedimientos administrativos de la empresa.

A continuación se describen las actividades que se desarrollaron en las etapas de preparación, identificación y visión. En la etapa de solución, se presentan las acciones a implementar en la empresa y por último, los resultados que se esperan obtener en la etapa de transformación.

6.2.1 ETAPA 1: PREPARACIÓN

Se inició el proceso de Reingeniería de la Estructura Organizativa reuniendo a las personas responsables de llevar a cabo este proceso con las que se conformó el equipo de reingeniería.

Durante esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

a. Reconocer la necesidad

Se identificó la necesidad de efectuar la reingeniería a partir de las debilidades establecidas y detalladas en el anterior capítulo (Diagnóstico). El establecimiento de

las mismas surgió a partir de un análisis de situación realizada mediante técnicas de investigación como entrevistas a los directivos, encuestas al personal administrativo y de planta.

La empresa TENSOCRET SRL, se dedica a fabricar y comercializar productos para la industria de la construcción, cuya estructura organizacional y orgánica presentan debilidades a causa de:

- La ausencia de planes y directrices para el logro de objetivos
- La falta de relaciones de autoridad y dependencias definidas
- La ausencia de instrumentos administrativos como los manuales administrativos y el organigrama.
- Falta de relaciones de coordinación y canales de comunicación establecidas.
- Aplicación deficiente del proceso administrativo.

Es por ello que surge la necesidad de un cambio radical de la estructura organizacional de la empresa para prevenir problemas que pudieran surgir a raíz de no contar con los aspectos mencionados, hecho que se constituye en una desventaja ante la competencia. Este cambio es impulsado por el temor a las amenazas que pudieran quebrantar el éxito de la empresa.

Con la reingeniería se podrá lograr mayor reconocimiento de TENSOCRET SRL, en el mercado y optimizar el rendimiento para la plena satisfacción de sus clientes.

b. Desarrollar consenso ejecutivo

Una vez que se ha identificado la necesidad de realizar una reingeniería de la estructura organizativa de la empresa, fue necesario convocar a una reunión ejecutiva para poder explicar las dificultades que existen e impiden el crecimiento de la organización, a su vez en esta reunión se aprobó el inicio de la reingeniería y se organizó el equipo que llevará a cabo este proceso. De esta manera, se definieron las personas que conforman el grupo que realiza la reingeniería.

Las personas que conforman este equipo son:

- **Líder:** Es el Gerente General de TENSOCRET SRL., quien autorizará y motivará el esfuerzo total del cambio.
- **Dueño del proceso:** Conformado por el personal administrativo de la empresa porque son ellos los que conocen a detalle la estructura organizativa de TENSOCRET SRL. y son los responsables de la ejecución de la reingeniería.
- **Equipo de reingeniería.** Conformado por dos miembros de la empresa que son: el Gerente General y la persona responsable de Comercialización; y por dos personas externas, en este caso designada por la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés las cuales puedan cuestionar y proponer alternativas.
- **Comité de dirección.** Integrado por los socios de la empresa quienes desarrollarán las estrategias para la reingeniería y supervisarán el proceso.

c. Capacitar al equipo de reingeniería

La siguiente tarea fue realizar la capacitación al equipo de reingeniería de TENSOCRET SRL. El objetivo de esta capacitación fue que los participantes conocieran y aprendan la metodología “Rápida Re”, que definan las herramientas y terminologías que utilizarán para desarrollar el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo la capacitación se convocó a una reunión al equipo de reingeniería mediante una convocatoria autorizada por el líder que es representado por el Gerente General y realizada por las dos personas externas del equipo, quienes explicaron de manera detallada la secuencia que tendrá el proceso de reingeniería, así mismo se les incentivo con los resultados que se obtendrán al finalizar la reingeniería de la estructura organizativa de la empresa. En el transcurso del aprendizaje se logró que todos los miembros comprendan los conceptos de Reingeniería, aprendan la metodología y sepan emplearla.

La capacitación se realizó en un día, tiempo suficiente para la transmisión de conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso.

d. Planificar el cambio

El equipo de reingeniería de TENSOCRET SRL, desarrollo el plan general para el resto del proyecto que implica la definición de la nueva estructura organizativa que incluye los instrumentos administrativos.

De la misma manera, el equipo de reingeniería comunico al resto del personal:

- La determinación de quiénes fueron elegidos para conformar el equipo de reingeniería. En este caso, el grupo conformado por miembros de la empresa y personas externas elegidas durante el consenso ejecutivo, para que los demás empleados puedan colaborar brindando información.
- Lo que ocurrirá durante el proyecto y cuándo se realizara el mismo.
- La participación que tendrán los empleados en el proyecto y
- Como se beneficiaran con los cambios propuestos.

6.2.2 ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN

En esta etapa se identifican los aspectos de la empresa TENSOCRET SRL que se necesitan modificar y aquellos que requieren ser enriquecidos. Los aspectos identificados se mencionan a continuación:

- La mayor parte de los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, ocasionando que el trabajo se realice sin rumbo y se desconozca el logro de los objetivos.

Por lo tanto, ***es preciso definir las directrices para alcanzarlos.***

- No se tiene una estructura orgánica formalizada, hecho por el cual el personal no conoce de manera clara y oficial las relaciones de jerarquía que a su vez origina distorsión en las relaciones de autoridad y/o subordinación.

Es necesario definir y formalizar la estructura orgánica de la empresa.

- A los trabajadores de la empresa se les da a conocer las funciones de su cargo sólo de manera verbal, quienes al desconocer las responsabilidades

específicas de su trabajo las realizan de manera informal o desarrollan actividades que no les corresponden, esto ocasiona duplicidad, dispersión de funciones y retraso en las actividades lo que origina insatisfacción en los clientes al no atender los requerimientos de manera oportuna.

Se requiere implementar instrumentos administrativos (manual de organización y funciones, manual de puestos y manual de procesos y procedimientos) que contribuirán al logro de una administración eficiente y a la optimización del tiempo.

- No se establecen claramente las responsabilidades y la autoridad dentro de la empresa, esto ocasiona desorganización, confusión y conflictos entre los empleados al recibir órdenes de distintos jefes.

Es necesario definir los niveles de jerarquía y autoridad y socializarlos de manera oficial ante los empleados de la empresa con el fin de optimizar la coordinación y coadyuvar a un buen clima laboral.

- No existe una buena comunicación dentro de la empresa, que en ocasiones produce malentendidos y contradicciones entre los distintos jefes de area, originando que el personal realice el trabajo de forma diferente al que se esperaba debido a que la información que se le dio no fue lo suficientemente clara como para que lo puedan interpretar correctamente.

Se requiere establecer una buena comunicación con el fin de mejorar las relaciones entre los empleados logrando la unidad entre ellos. Con un personal motivado se obtendrá un alto nivel de compromiso en la empresa TENSOCRET SRL.

- Las relaciones de coordinación no están claramente establecidas. Los empleados olvidan el papel que desempeñan dentro de la empresa y cada quien persigue sus intereses personales descuidando las metas de su área

o de la organización. También existe desorden en el desarrollo de las actividades diarias.

Al igual que la comunicación, es necesario establecer las relaciones de coordinación que permitirán integrar las actividades de las diferentes unidades de la empresa TENSOCRET SRL, para alcanzar con eficacia las metas de la organización.

6.2.3 ETAPA 3: VISION

Con la reingeniería propuesta para la empresa TENSOCRET SRL se logrará un cambio radical en la estructura organizativa que dará lugar a una administración eficiente. Con un óptimo rendimiento, la empresa logrará satisfacer plenamente a sus clientes y podrá obtener certificaciones de calidad que le otorgarán mayor reconocimiento y competitividad en el mercado.

Se identifican los elementos existentes y se establecen dejando atrás “lo que es” y planteando “lo que debe ser”:

**CUADRO Nº 5
IDENTIFICACION EN LA ETAPA 3: VISION**

ES	DEBE SER
La ejecución de las actividades están orientadas solamente a su realización, es decir se las hacen las actividades por que se las tienen que hacer.	La ejecución de las actividades debe estar orientada a clientes internos y externos, considerando sus necesidades.
Se actúa desconociendo qué es lo que se pretende alcanzar.	Se debe actuar porque existen objetivos planificados.
No existen instrumentos administrativos.	Se utilizan manuales de organización y funciones, manual de puestos y manual de procesos.
No se establecen claramente las responsabilidades y la autoridad dentro de la empresa.	Las responsabilidades y los niveles jerárquicos están establecidos y son de pleno conocimiento del personal.

La mayoría de las actividades que se realizan no corresponden a los cargos.	Las actividades que se realizan corresponden adecuadamente a cada cargo.
No se tiene una estructura organizativa formalizada.	Se cuenta con una estructura organizativa definida, formalizada y socializada en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 ETAPA 4: SOLUCIÓN

Habiendo identificado los aspectos de la empresa que requieren una modificación, se plantea el diseño con el que se logrará realizar la visión de la reingeniería.

En esta etapa se responde a la pregunta “¿cómo?” se dará solución a los problemas identificados dentro de la empresa.

A continuación se plantean las acciones a realizar:

6.2.4.1 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para llevar a cabo la Reingeniería de la Estructura Organizativa de la empresa TENSOCRET SRL, se rediseñara la estructura organizacional seguidamente de la estructura orgánica, ya que la unión de estas dos estructuras forman la Estructura Organizativa.

6.2.4.2 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional será la manera en que se define el trabajo dentro de la empresa TENSOCRET SRL, para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos propuestos.

La estructura permitirá al Gerente General una adecuada asignación de trabajo, coordinar actividades y delegar autoridad, así también, permitirá a los empleados contar con instrumentos administrativos para conocer claramente las funciones y procedimientos que deben seguir para realizar mejor sus actividades.

6.2.4.2.1 Definición de la misión de la empresa TENSOCRET SRL.

A raíz del diagnóstico se pudo evidenciar que la misión de la empresa no está definida. Es así que se plantea la misión a partir de las percepciones de los empleados acerca de la razón de ser de TENSOCRET SRL. Se recolectó esta información mediante la técnica de lluvia de ideas realizada en una reunión con todo el personal.

Para la definición de la misión, se da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué producto ofrecemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- Somos una empresa
- Dedicada a la fabricación y comercialización de plastoformas, viguetas pretensadas y otros productos de hormigón para la industria de la construcción.
- Proporcionando una excelente calidad en nuestros productos y servicios
- Para optimizar el valor de la empresa, siendo altamente productiva para la sociedad y orientada a satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de plastoformas, viguetas pretensadas y otros productos de hormigón para la industria de la construcción proporcionando una excelente calidad en nuestros productos y servicios para optimizar el valor de la empresa, siendo altamente productiva para la sociedad y orientada a satisfacer a nuestros clientes internos y externos”.

6.2.4.2.2 Definición de la visión de la empresa TENSOCRET SRL.

Al igual que la misión, la visión de la empresa no está establecida. La propuesta de la visión también se planteó con la técnica de la lluvia de ideas descrita anteriormente.

Visión de la empresa al año 2015:

“Ser la mejor alternativa en la oferta de productos para la industria de la construcción, altamente competitivo en calidad y precio, garantizando al cliente un servicio responsable y eficiente”.

6.2.4.2.3 Definición de los objetivos de la empresa TENSOCRET SRL.

Objetivo general

“Incrementar los ingresos de la empresa TENSOCRET SRL, a partir de la gestión 2013, brindando atención eficaz y eficiente a nuestros clientes, obteniendo así el modelo de excelencia en la Gestión, consolidando de esta manera el marco competitivo de la empresa”.

Objetivos específicos

- Incrementar el número de clientes en un 40% en el lapso de dos años.
- Expansión de mercado a principales ciudades del país en los próximos dos años
- Expansión de la infraestructura de producción
- Obtención de la Certificación de calidad total para la gestión 2013
- Brindar una atención eficiente a nuestros clientes internos y externos
- Implementar tecnología para el área de producción que ayude a reducir costos.

Objetivos generales de cada departamento

Departamento de Producción

- ❖ *Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades de producción (de plastiformo y viguetas), a fin de lograr los objetivos de la empresa garantizando niveles óptimos de productividad.*

Departamento de Administración

- ❖ *Planificar las tareas de apoyo a todos los niveles de la empresa mediante la conducción de la gestión administrativa financiera en todos los aspectos relacionados con contabilidad, adquisiciones, presupuestos, costos y finanzas de acuerdo con los objetivos y pautas establecidas por la Gerencia General, ejercer la dirección, ejecución y control de todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.*

Departamento de Comercialización

- ❖ *Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades de comercialización de los productos de la empresa mediante actividades de mercadotecnia.*

6.2.4.2.4 Manual de Organización y Funciones

El manual de Organización y Funciones de TENSOCRET es el documento normativo básico, que expresa en detalle su estructura orgánica y describe la organización, así como las interrelaciones de la Gerencia General con los departamentos administrativos y operativos; identifica los grados de autoridad y de responsabilidad de los encargados de la dirección de cada uno de los departamentos de TENSOCRET.

a. Alcance del manual


El manual de Organización y Funciones de la empresa tiene aplicación en los diferentes niveles administrativos de la estructura orgánica propuesta.

b. Descripción del formulario


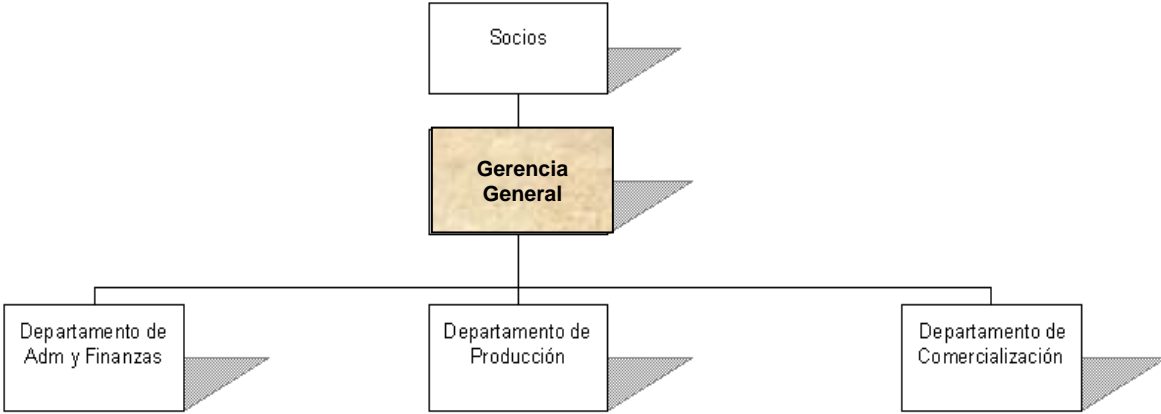
En el formulario A, se describe cada una de las unidades que compone la estructura orgánica en forma sistematizada y sintetizada, es decir que estará reglamentada, ordenada y resumida.

A continuación se realiza la presentación del formulario del manual de organización y funciones seguido de tres manuales de organización y funciones para la empresa TENSOCRET SRL.

FORMULARIO A

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO Nº de Hoja
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: Se indica la denominación de la unidad organizacional</p> <p>2. NIVEL JERÁRQUICO: Se especifica el nivel jerárquico</p>		
<p>3. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: : Se refiere al tipo de unidad según las funciones que cumple (ejecutivo, administrativo u operativo)</p>		
<p>4. DEPENDENCIA: Se menciona de que área o unidad depende</p> <p>5. UNIDADES DEPENDIENTES: Se establece que unidades tienen dependencia jerárquica de esta unidad o área.</p>		
<p>6. OBJETIVO DE LA UNIDAD: Se especifica el objetivo que se le asigna a cada unidad</p>		
<p>7. FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: Se menciona las funciones, atribuciones y responsabilidades más relevantes que cumple la unidad organizacional.</p>		
<p>8. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA: se establecen las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional Participa con áreas o unidades.</p>		
<p>9. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA: Se establecen las instancias de coordinación externa que pueda tener la unidad organizacional.</p>		
<p>10. RECURSOS HUMANOS: se indica al personal que se requiere en la unidad.</p>		
<p>11. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS: se hace referencia de los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de actividades en la unidad.</p>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste.
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

Fuente: Elaboración propia

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CODIGO GG-2000
		Hoja 1 de 3
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General</p> <p>2. NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo</p>		
<p>3. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD Socios[Socios] --> Gerencia[Gerencia General] Gerencia --> Adm[Departamento de Adm y Finanzas] Gerencia --> Produccion[Departamento de Producción] Gerencia --> Comercializacion[Departamento de Comercialización] </pre> </div>		
<p>4. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: Administrativo</p>		
<p>5. DEPENDENCIA: Socios</p> <p>6. UNIDADES DEPENDIENTES: Departamentos de Administración-Finanzas, Producción y Comercialización.</p>		
<p>7. OBJETIVO DE LA UNIDAD: Lograr el desarrollo integral de la empresa TENSOCRET SRL. mediante el liderazgo así como establecer lineamientos de organización y coordinación de relación directa con los diferentes departamentos de la empresa.</p>		
Reingeniería de la Estructura Organizativa		89

8. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES:

Planificar, organizar, dirigir y controlar constantemente el desarrollo de las actividades de la empresa orientando su accionar de acuerdo con la misión y objetivos de TENSOCRET SRL.

Desarrollar acciones a través de las diferentes unidades planes, programas y proyectos.

- Establecer programas y planes generales cada determinado tiempo para lograr los objetivos planteados por la organización.
- Coordinar mediante reuniones mensuales las funciones de los distintos departamentos y determinar los planes y objetivos institucionales, para encaminar a un solo rumbo los recursos económicos y humanos de la organización.
- Coordinar los requerimientos y necesidades administrativas conjuntamente con el departamento de Administración y Finanzas mediante reuniones semanales con cada unidad administrativa, para encaminar a los objetivos planteados por la organización.
- Delegar responsabilidades a sus colaboradores según las circunstancias y caso lo amerite.
- Tomar decisiones apropiadas en los casos en que se produzcan desviaciones de los planes y programas establecidos.
- Comunicar al personal mediante cada jefe de departamento los planes generales y las normas establecidas por la Gerencia General (calendario y proyectos).
- Dirigir y administrar a la empresa como máxima autoridad ejecutiva y controlar constantemente el cumplimiento de las políticas y normas de la institución.
- Dirigir, delegar funciones y autoridad en los jefes de Área, dando instrucciones, sugerencias y órdenes de trabajo.
- Controlar y proponer constantemente medidas correctivas en el área operativa para lograr eficiencia administrativa y técnica.
- Mantener un control continuo de los negocios y actividades de la empresa mediante el control de los informes financieros.
- Revisar periódicamente los estándares fijados del desempeño de la organización, mediante informes presentados por cada jefe de departamento.
- Controlar la disponibilidad de información continua sobre las condiciones económicas, presentes y futuras, que afecten a las actividades de la empresa.
- Solicitar al área Administrativa Financiera el presupuesto anual de operaciones.
- Solicitar al jefe de área Administrativa Financiera la presentación periódica de documentos contables para conocer los estados financieros y tomar decisiones de acuerdo a estos.
- Autorizar pagos que son necesarios para compras, pagos fiscales, sueldos a la presentación de documentación de respaldo.
- Controlar continuamente el flujo de ingresos y egresos, las fuentes y los respectivos destinos de los recursos financieros.
- Estudiar y aprobar acuerdos y contratos importantes para la empresa.

- Dirigir las actividades de la empresa para lograr un avance eficaz y eficiente que permita obtener una rentabilidad adecuada para garantizar la continuidad de la empresa.
- Promover y dirigir la creación de una cultura interna comprometida con la visión de futuro y los valores de la organización.
- Dirigir la implantación y mantenimiento de una buena estructura de la organización, con clara delegación de funciones y autoridad, adecuados medios de coordinación y correctas relaciones, y autorizar los cambios importantes en la estructura de la organización.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados para que estos se sientan comprometidos e identificados con la empresa.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decidir el ingreso de un nuevo producto al mercado.

9. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA:

- *Con cada una de las áreas del nivel administrativo.*

10. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA

- *Proveedores de materia prima y maquinarias.*
- *Entidades financieras.*


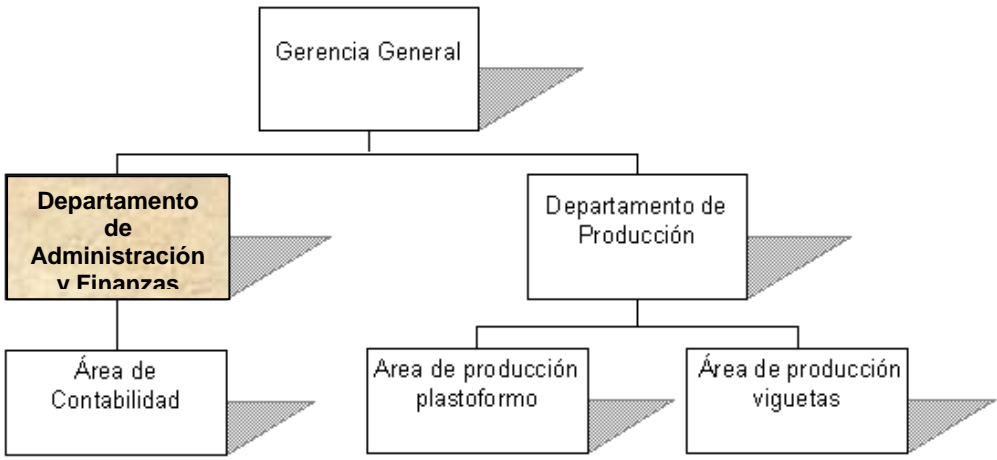
11. RECURSOS HUMANOS:

- *Gerente General elegido por los socios de la empresa*
- *Un asistente*

12. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS:

- *Equipos para el archivo y procesamiento de datos*
- *Un ambiente donde pueda realizar sus actividades*
- *Materiales de escritorio*
- *Equipos de comunicación*

ELABORADO POR:
APROBADO POR:
FECHA:
ACTUALIZACIÓN
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
MODIFICACIONES
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACION

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO DA-3000
		Hoja 1 de 3
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: Departamento de Administración y Finanzas</p> <p>2. NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo</p>		
<p>3. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:</p>  <pre> graph TD GG[Gerencia General] --> DAF[Departamento de Administración y Finanzas] GG --> DP[Departamento de Producción] DAF --> AC[Área de Contabilidad] DP --> AP[Área de producción plastoformo] DP --> AV[Área de producción viguetas] </pre>		
<p>4. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: Unidad administrativa</p>		
<p>5. DEPENDENCIA: Gerencia General</p> <p>6. DEPENDIENTES: Contabilidad</p>		
<p>7. OBJETIVO DE LA UNIDAD:</p> <p>Planificar las tareas de apoyo a todos los niveles de la empresa mediante la conducción de la gestión administrativa financiera en todos los aspectos relacionados con contabilidad, adquisiciones, presupuestos, costos y finanzas de acuerdo con los objetivos y pautas establecidas por la Gerencia General, ejercer la dirección, ejecución y control de todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.</p>		

8. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar constantemente las actividades de carácter económico financiero y administrativo de la empresa, mediante reuniones en estrecha relación con la Gerencia General.
- Elaborar el plan y presupuesto anual operativo financiero y presentar a la Gerencia General para su aprobación.
- Analizar las necesidades del personal y medios requeridos por los distintos departamentos de la empresa.
- Analizar los flujos de caja elaborados por contabilidad, y adoptar los cursos de acción que se estime convenientes para el manejo financiero de la empresa.
- Fijar mensualmente las pautas para el tratamiento de asuntos relacionados con el control presupuestario.
- Controlar los movimientos y saldos de las cuentas bancarias con las que opera la empresa.
- Administrar el flujo de ingresos y egresos del movimiento financiero de la empresa para controlar los aspectos relacionados al presupuesto de efectivo.
- Elaborar cuadros de costos que demuestren los costos reales y las variaciones con relación a lo presupuestado.
- Establecer la estructura de costos.
- Formular los objetivos, políticas, planes y metas referidos a la empresa.
- presentarlo a la Gerencia General para su aprobación.
- Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con su área funcional se efectúen de acuerdo con el Plan de Desarrollo, así como con los objetivos, políticas, metas y presupuesto establecidos, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia.
- Establecer las medidas correctivas e impartir las instrucciones para su aplicación, cuando se observen desviaciones y / o incumplimiento de lo planificado.
- Ejecutar las acciones pertinentes para la selección, contratación y desarrollo del personal de la Empresa.
- Cumplir con el control de personal de la Empresa TENSOCRET SRL. en aspectos inherentes a vacaciones, permisos, comisiones, bajas médicas, etc.
- Preparar las evaluaciones del desempeño del personal.
- Controlar la liquidación de sueldos, subsidios y otros beneficios, de acuerdo con lo dispuesto en leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones administrativas.
- Desarrollar programas de capacitación para el personal de la Empresa.
-

9. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA:

Gerencia General, departamento comercial, departamento de producción.

10. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA

- Entidades al sector público (Impuestos, Alcaldía, Ministerio de trabajo)
- Entidades Financieros

11. RECURSOS HUMANOS:

- Jefe de área
- Contador

12. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS:

- Equipos para el archivo y procesamiento de datos
- Un ambiente donde pueda realizar sus actividades
- Materiales de escritorio
- Equipos de comunicación

ELABORADO POR:**APROBO POR:****FECHA:****ACTUALIZACIÓN****FECHA DE ACTUALIZACIÓN:****MODIFICACIONES****RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACION**

6.2.3.2 Manual de Descripción de Puestos

El Manual de Descripción de Puestos se constituye en un elemento complementario importante para el Manual de Organización y Funciones.

Este Manual reseña el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.

Se elaboró el Manual de Descripción de puestos el cual permitirá objetivizar con detalle la estructura de puestos de la organización.


a. Alcance del manual

El manual de Descripción de Puestos tiene la aplicación en todos los niveles administrativos.


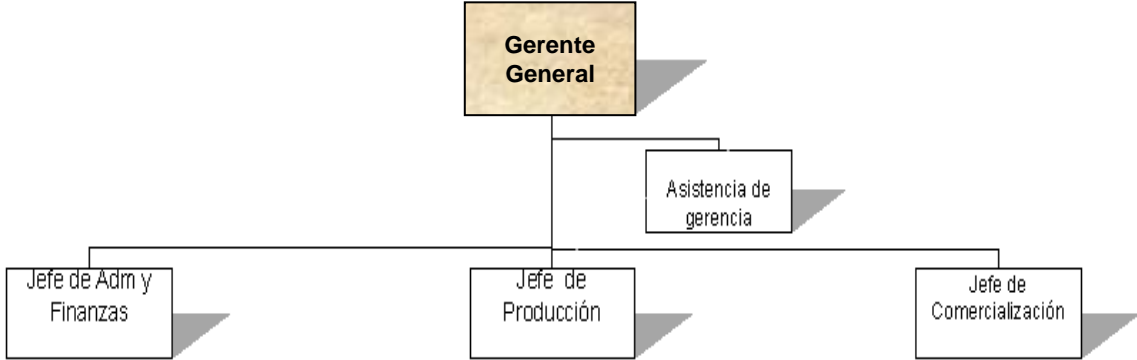
b. Descripción del formulario

El formulario B del Manual de Descripción de Puestos contiene:

FORMULARIO B

	TENSOCRET SRL. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	CÓDIGO
		Nº de Hoja
1. NOMBRE DEL PUESTO: <i>Se ha señala la denominación del puesto</i>		
2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL: <i>Muestra la ubicación del puesto en el organigrama</i>		
3. UNIDAD: <i>Se identifica la unidad a la que corresponde el puesto.</i>		
4. NIVEL JERARQUICO: <i>Se indica el nivel jerárquico al que pertenece. .</i>		
5. DEPENDE DE: <i>Indica la dependencia directa del puesto.</i>		
6. SUPERVISA A: <i>Se identifica a los empleados dependientes del puesto.</i>		
7. FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: <i>Se mencionan las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollara el personal en el puesto designado.</i>		
8. RELACION DE COORDIANACION INTERNA: <i>Se identifica a los funcionarios con los que coordina sus actividades.</i>		
9. RELACION DE COORDINACION EXTERNA: <i>Se identifica a las personas o instituciones con que coordina sus actividades.</i>		
10. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO <i>Se establecen las condiciones necesarias para asumir el puesto.</i>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		<i>Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación v ajuste.</i>
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

Fuente: Elaboración propia

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	CODIGO GG - 2000
HOJA 1 de 3		
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente General		
2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:  <pre> graph TD GG[Gerente General] --- AG[Asistencia de gerencia] GG --- JAF[Jefe de Adm y Finanzas] GG --- JP[Jefe de Producción] GG --- JC[Jefe de Comercialización] </pre>		
3. UNIDAD: Gerencia General		
4. NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo		
5. DEPENDE DE: Ninguno		
6. SUPERVISA A: Asistente de gerencia, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Producción y Jefe de Comercialización.		
7. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de la empresa orientando su accionar al logro de los objetivos de la empresa TENSOCRET SRL. ▪ Participar en todas las reuniones de coordinación con los jefes de departamento cada 3 meses. ▪ Coordinar y ejecutar toda la labor administrativa dentro de la empresa. ▪ Evaluar permanentemente la situación económica y financiera de la empresa. ▪ Supervisar que las áreas bajo su dependencia cumplan con las disposiciones de Gerencia General. ▪ Planificar y organizar todas las actividades de carácter económico, financiero, de comercialización y administración de la empresa. 		

- Definir y elaborar planes de trabajo y objetivos a alcanzar para cada uno de los departamentos
- Comunicar al personal mediante cada jefe de departamento los planes generales y las normas establecidas por la Gerencia General (calendario y proyectos).
- Dirigir y administrar a la empresa como máxima autoridad ejecutiva y controlar constantemente el cumplimiento de las políticas y normas de la institución.
- Autoriza pagos que son necesarios para compras, pagos fiscales, sueldos a la presentación de documentación de respaldo.
- Controla continuamente el flujo de ingresos y egresos, las fuentes y los respectivos destinos de los recursos financieros.
- Estudia y aprueba acuerdos y contratos importantes para la empresa.
- Revisa periódicamente los estándares fijados del desempeño de la organización, mediante informes presentados por cada jefe de departamento.
- Firmar el balance y otros estados financieros presentados por el Jefe de Administración y Finanzas cuando sea necesario.
- Mantener informado respecto a la penetración de los productos de la empresa en los diversos segmentados de mercado y evaluar la gestión de comercialización.
- Aprobar los manuales administrativos cada vez que sea actualizado.
- Aprobar políticas de precios, de venta, presentado por el Jefe de Comercialización.

8. RELACION DE COORDINACION INTERNA:

- Con los Jefes de cada Departamento, para delegar funciones y coordinar actividades.
- Con todo el personal de la empresa para asignar tareas y recibir informes.

9. RELACION DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- *Proveedores de materia prima*
- *Proveedores de maquinarias*

10. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

- **Formación académica:**
 - *Titulado en provisión nacional a nivel licenciatura en Administración de empresas, y/o Ingeniería Industrial.*
- **Experiencia**
 - *Experiencia mínima de tres años de trabajo en cargos similares en empresas del mismo rubro.*


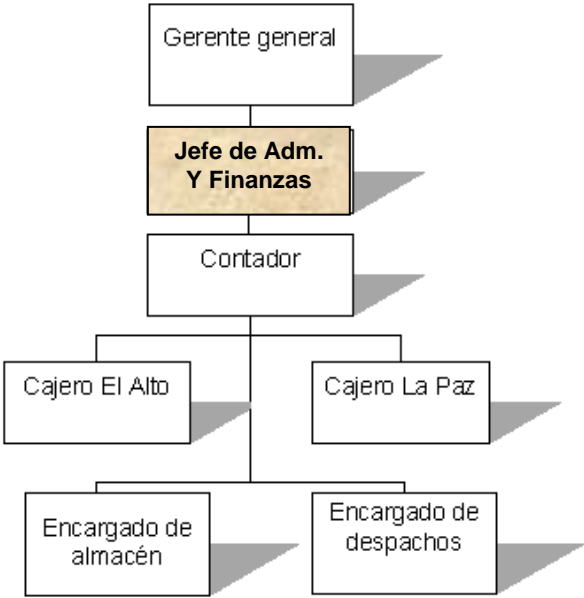
- **Conocimientos específicos**

- *Conocimientos y experiencia en la aplicación de la Ley General del Trabajo, Código de Comercio, Código Civil y otros.*

- **Cualidades**

- *Capacidad de trabajar en equipo*
- *Capacidad de comunicación*
- *Sólidos valores morales*
- *Iniciativa, responsabilidad, adaptabilidad, entusiasmo y dinamismo.*

ELABORADO POR:
APROBADO POR:
FECHA:
ACTUALIZACIÓN
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
MODIFICACIONES
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACION

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	CODIGO JA - 3000 HOJA 1 DE 3
<p>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <i>Jefe de Administración y Finanzas</i></p>		
<p>2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente general] --> JAF[Jefe de Adm. Y Finanzas] JAF --> C[Contador] C --> CA[Cajero El Alto] C --> CLP[Cajero La Paz] C --> EA[Encargado de almacén] C --> ED[Encargado de despachos] </pre> </div>		
<p>3. UNIDAD: <i>Departamento de Administración y Finanzas</i></p> <p>4. NIVEL JERARQUICO: <i>Administrativo</i></p>		
<p>5. DEPENDE DE: <i>Gerente General</i></p> <p>6. SUPERVISA A: <i>Contador, cajeras (os) de la ciudad de El Alto y la ciudad de La Paz, encargado de almacén y encargado de despachos.</i></p>		

7. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

- Administrar eficientemente los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros de la empresa TENSOCRET SRL.
- Elaborar la programación administrativa y planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos humanos, materiales y financieros de la empresa TENSOCRET SRL.
- Planificar y dirigir la administración de Recursos, conjuntamente al Gerente General, en lo referente al reclutamiento, selección, contratación, promoción, capacitación, desarrollo y jubilación.
- Cooperar con el Gerente General en la dirección, coordinación y control del funcionamiento del área de Contabilidad, almacén y despachos, siendo corresponsable de todos los actos del departamento respectivo.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Hacer cumplir los reglamentos y manuales administrativos para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa TENSOCRET SRL.
- Coadyuvar al Gerente General en la elaboración y actualización de los manuales administrativos.
- Programar, controlar y evaluar el presupuesto anual de la empresa TENSOCRET SRL.
- Organizar y establecer mecanismos de resguardo de la documentación e información propia de TENSOCRET SRL.
- Es corresponsable por todos los bienes asignados y adquirirlos por la empresa.
- Verificar la disponibilidad de recursos y que la ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo a lo previsto.
- Autorizar y refrendar vacaciones, licencias y suplencias del personal.
- Presentar información periódica, de las actividades desarrolladas en su departamento, para el conocimiento del gerente.
- Realizar los trámites administrativos que demande cada etapa del proceso de contratación.
- Supervisar la ejecución de tareas por parte del personal.
- Firmar los comprobantes de contabilidad y cheques de las cuentas corrientes de la empresa TENSOCRET SRL. por delegación expresa del Gerente General.

8. RELACION DE COORDINACION INTERNA:

- Con el Gerente General, para recibir instrucciones y delegación en alguna representaciones.
 - Con el contador, con los cajeras (os), encargado de almacén y el encargado de despachos para la coordinación y asignación de tareas específicas y control permanente.

9. RELACION DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Entidades al sector público (Impuestos, Alcaldía, Ministerio de trabajo)
- Entidades Financieros.

10. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

- **Formación académica:**
 - *Formación superior, a nivel licenciatura, en las carreras de Administración de Empresas, Economía, Auditoría o en otras pertenecientes a las ramas Económicas y Financieras.*
- **Experiencia**
 - *Experiencia de tres años de ejercicio profesional con dos años de experiencia en el área.*
- **Conocimientos específicos**
 - *Manejo de paquetes de computación*
 - *Sistemas Integrados de Contabilidad*
 - *Disposiciones legales administrativas y financieras en vigencia.*
 - *Administración de recursos humanos, económicos y financieros.*
 - *Programación , organización, dirección y control de actividades*
 - *Conocimientos en administración presupuestaria y financiera.*
- **Cualidades**
 - *Capacidad de liderazgo y concertación*
 - *Capacidad de comunicación*
 - *Capacidad de trabajo en equipo*
 - *Sólidos valores morales*
 - *Responsabilidad, iniciativa y dinamismo*
 - *Sociabilidad.*

ELABORADO POR
APROBADO POR:
FECHA:
ACTUALIZACIÓN
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
MODIFICACIONES
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACION

6.2.3.3 Manual de procesos y procedimientos

El Manual de Procesos tiene como objetivo mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada los procesos, las operaciones y los procedimientos. Identifica a los responsables de cada área y establece formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de los procedimientos.

El presente manual servirá para registrar los elementos y secuencias operacionales para fines indicativos. Se definen los procedimientos de acuerdo con las necesidades de la empresa TENSOCRET SRL, utilizando el diagrama de flujo para describir las tareas que se realizan.

En el manual se describen algunos de los procesos y procedimientos que se ejecutan en la empresa. Se elaboró el documento básico de referencia para que los empleados tengan conocimiento de este instrumento, así como de su elaboración y utilidad. Este manual contribuirá al desarrollo de la gestión administrativa y operativa de la Empresa TENSOCRET SRL.

a. Alcance del manual

El Manual de procesos y procedimientos se aplica en todos los niveles administrativos de la estructura de la empresa TENSOCRET SRL.




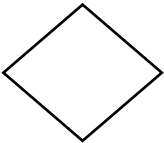
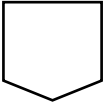
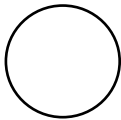
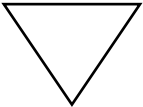
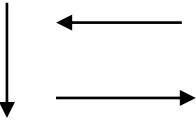
b. Descripción del manual

El instrumento contiene la descripción de procesos, el detalle de procedimientos y la descripción gráfica de cada proceso. Los diagramas de flujo servirían para comprender mejor el desarrollo de las tareas.

c. Simbología utilizada


En cuanto a los símbolos utilizados para elaborar los diagramas de flujo, se ha empleado la simbología de la Norma A.N.S.I. (American National Standard Institute), pues conocida y de fácil comprensión.

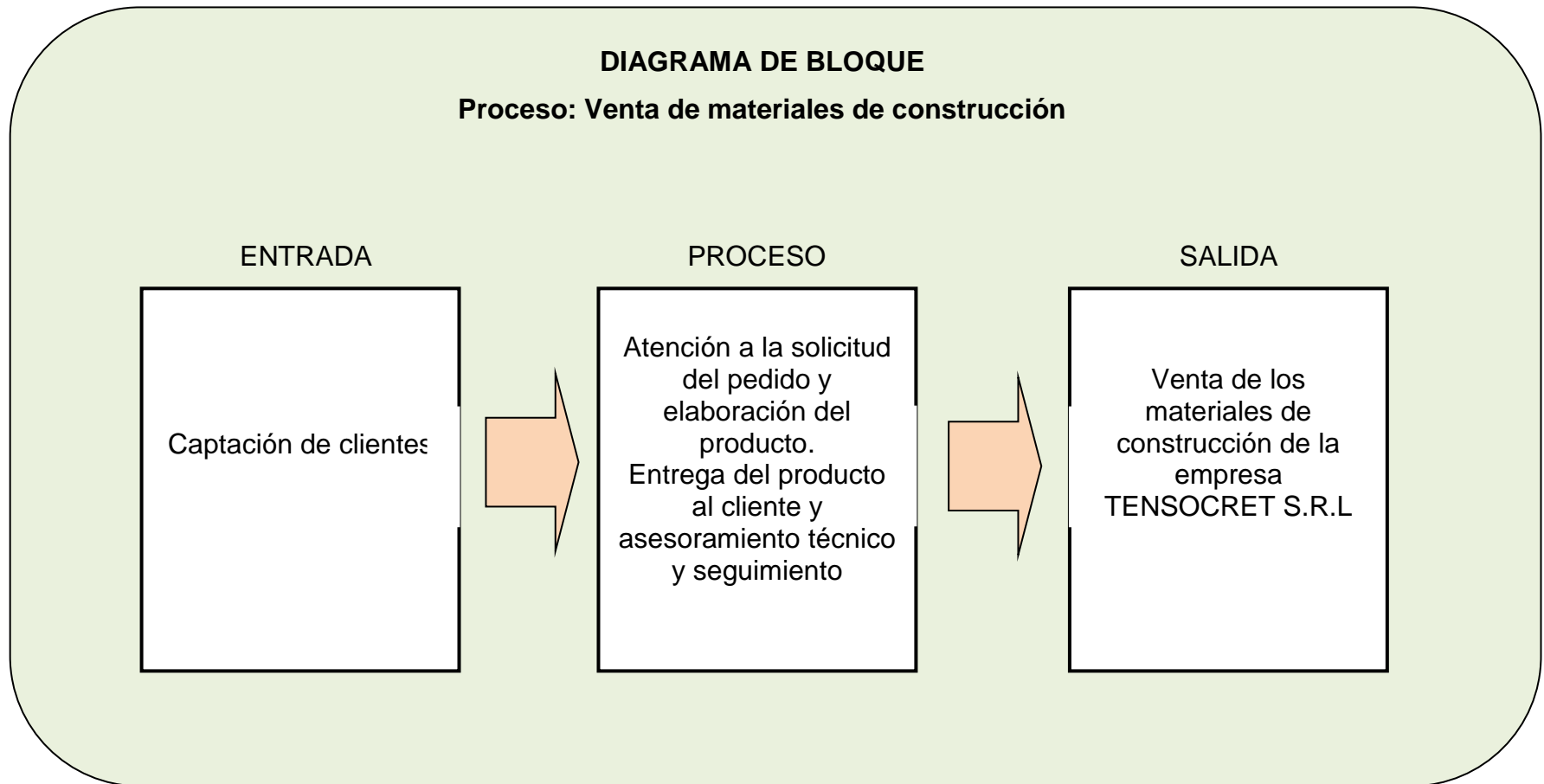
**CUADRO N° 6
SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO**


SIMBOLOGIA	DENOMINACIÓN	REPRESENTA:
	Inicio o término	El principio o fin del flujo
	Proceso u operación	Representa la ejecución de operaciones o actividades dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento	A cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.
	Decisión	Un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Conector de pagina	Una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Archivo	Un documento que se guarda en forma temporal o permanente.
	Dirección de flujo o línea de unión	La dirección de flujo o línea de unión. Conecto los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las siguientes operaciones.

Fuente: Simbología de la Norma ANSI

A continuación se muestra el manual de procesos y procedimientos del proceso de venta de los materiales de construcción y sus respectivos procedimientos.

	TENSOCRET SRL. MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO
			Hoja 1 de 3
7. NOMBRE DEL PROCESO: <i>Venta de materiales de construcción</i>			
8. OBJETIVO DEL PROCESO: <i>Realizar la venta de Plastoformo y Viguetas Pretensadas para la construcción a los clientes de la empresa TENSOCRET SRL.</i>			
9. NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONE EL PROCESO: 01. Captación de clientes 02. Atención al pedido 03. Entrega del producto al cliente 04. Asesoramiento técnico y seguimiento			
10. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: <i>Análisis FODA, Misión, visión y objetivos de la empresa.</i>			
11. UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO: <i>Todas las unidades que conforman la estructura orgánica de la empresa.</i>			
12. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Gerencia General</i>			
13. REGISTROS, FORMULARIOS Y/O IMPRESOS: <i>Orden de pedido, formulario de cotización, notas de remisión, facturas y recibos.</i>			
14. SALIDAS QUE GENERAL EL PROCESO: <i>Venta de los materiales de construcción de la empresa TENSOCRET SRL.</i>			
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	LUGAR Y FECHA DE ELABORACION:	
ACTUALIZACIÓN			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN			



	TENSOCRET SRL. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO Hoja 1 de 3
1. NOMBRE DEL PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: <i>Venta de materiales de construcción</i>		
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>Captación de clientes</i>		
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: <i>Contar con la herramienta adecuada para la captación de clientes y así cumplir con los objetivos propuestos.</i>		
4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: VENDEDOR 1. Realiza el recorrido de acuerdo a las zonas asignadas, con el objetivo de identificar obras en construcción. 2. Una vez identificado, visita al cliente y realiza la medición de la obra. 3. Según las medidas obtenidas, elabora y presenta al cliente la cotización correspondiente. 4. ¿El cliente está de acuerdo con el precio? 4.1 En caso de que el cliente esté conforme con el precio, se acuerda la venta del producto, forma de pago y fecha de entrega. Si el cliente realiza un pago anticipado, recibe el dinero con el recibo correspondiente. 4.2 En caso que no esté de acuerdo, negocia el precio con el cliente. 4.2.1 Si se llega a un acuerdo, se fija la fecha de entrega y la forma de pago. 4.2.2 Si no se llega a ningún acuerdo, termina el proceso 5. Una vez que se ha acordado la venta, realiza el pedido en Caja y atención al cliente, entregando el croquis de ubicación de la obra, nombre completo del cliente y No de Nit para la facturación. 6. ¿Existe pago por anticipado? 6.1 SI. Se entrega el dinero y el recibo correspondiente a Caja y atención al cliente. 6.2 NO. Realiza el pedido a caja y atención al cliente.		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

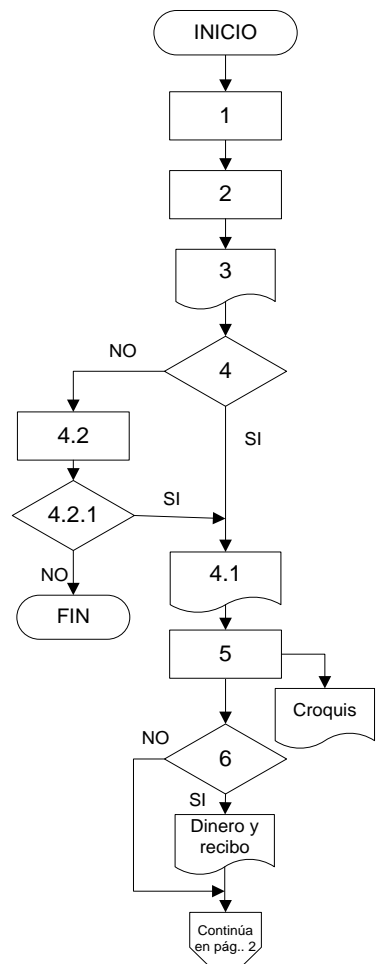
	TENSOCRET SRL. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO Hoja 1 de 3
1. NOMBRE DEL PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: <i>Venta de materiales de construcción</i>		
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>Elaboración y aprobación del pedido</i>		
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: <i>Contar con la herramienta necesaria para la elaboración del pedido</i>		
4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: ENCARGADO DE CAJA Y ATENCION A CLIENTE 7. Elabora el pedido que contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Las medidas del producto requerido • Las cantidades del producto requerido • La fecha de entrega del producto • La forma de pago • Los datos necesarios para la facturación (Nombre y NIT) • Recibe el respectivo croquis de la dirección de la obra. 8. En caso de que hubiera el pago anticipado ya sea parcial o total, recibe el dinero con el recibo correspondiente con la firma del vendedor y encargado de caja, también emite la facturación respectiva. 9. Una vez realizado el pedido envía el pedido al Jefe de Comercialización. JEFE DE COMERCIALIZACION 10. Realiza una revisión breve de la orden de pedido y verifica si está dentro de los parámetros establecidos. 11. ¿Aprueba la orden de pedido? 11.1 SI. Remite la orden de pedido a Producción 11.2 NO. El vendedor corrige las observaciones JEFE DE PRODUCCION 12. Recibe el orden de pedido aprobado y con el respectivo croquis Verifica si el producto existe en almacén 12.1 SI. Instruye el despacho del producto para la entrega al cliente 12.2 NO. Instruye la fabricación del producto. ENCARGADO DE DESPACHOS 13. Recibe la instrucción del Jefe de Producción para la entrega del producto al cliente. Verifica la cantidad y medidas del producto requerido.		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

 TENSOCRET SRL	TENSOCRET SRL. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO Hoja 1 de 3
1. NOMBRE DEL PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: <i>Venta de materiales de construcción</i>		
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>Entrega del producto al cliente</i>		
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: <i>Contar con la herramienta necesaria para que la entrega del producto al cliente sea eficaz y eficiente</i>		
4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: ENCARGADO DE DESPACHOS 14. Programa el envío para la fecha indicada coordinando con el vendedor. 15. Realiza el despacho con la nota de remisión correspondiente como constancia de la entrega del producto al cliente. 16. Una vez realizada la entrega archiva la nota de remisión con la firma de conformidad o alguna observación del cliente ENCARGADO DE CAJA Y ATENCION A CLIENTE 17. Verifica si se realizó el despacho del material requerido por el cliente en la fecha fijada. 18. ¿Se realizó la entrega del material oportunamente? 18.1 SI. Se procede al seguimiento y asesoramiento técnico 18.2 NO. Averigua las causas y si aún no se ha realizado la entrega informa al Jefe de producción para que tome las medidas necesarias.		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

 TENSOCRET ^{SRL}	TENSOCRET SRL. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO Hoja 1 de 3
1. NOMBRE DEL PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: <i>Venta de materiales de construcción</i>		
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>Asesoramiento técnico y seguimiento.</i>		
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: <i>Contar con la herramienta que garantice la realización de las funciones del vendedor y el cliente quede satisfecho</i>		
4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: VENDEDOR 19. Asesora al cliente en la acomodación del producto, de acuerdo al plano elaborado previamente. 20. Realiza la supervisión a la obra previa al vaciado de la losa, verificando la correcta acomodación del producto y del apuntalado. ENCARGADO DE CAJA Y ATENCION A CLIENTE 21. Se contacta con el cliente para recabar información sobre la conformidad del Producto u observaciones que este pueda tener, con el objetivo de conocer las fallas si las hubiera.		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN		

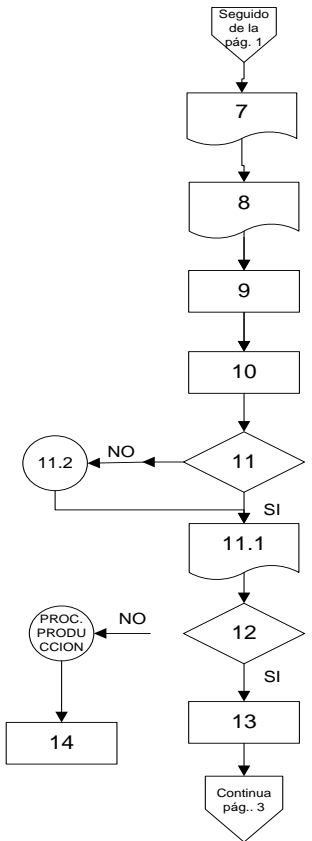
DIAGRAMAS DE FLUJO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TENSOCRET SRL

TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES, VENTA DEL PRODUCTO, DESPACHO DEL MATERIAL Y ASEORAMIENTO TÉCNICO Y SEGUIMIENTO

Nº de Tarea	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN O DETALLE DE LA TAREA	SIMBOLO	TIEMPO EN MINUTOS	
				Mínimo	Máximo
1	VENDEDOR	Realiza el recorrido de acuerdo a las zonas asignadas, con el objetivo de identificar obras en construcción,			
2	VENDEDOR	Una vez identificado, visita al cliente y realiza la medición de la obra		40	60
3	VENDEDOR	Según las medidas obtenidas, presenta al cliente la cotización correspondiente.		10	15
4	VENDEDOR	¿El cliente está de acuerdo con el producto y el precio? 4.1. SI. Se acuerda la venta del producto, forma de pago y fecha de entrega. Si el cliente realizará un pago anticipado, recibe el dinero con el recibo correspondiente. 4.2 NO. Negocia el precio con el cliente 4.2.1 Si se llega a un acuerdo, se confirma la venta Si no se llega a un acuerdo, termina el proceso.		10	15
5	VENDEDOR	Realiza el pedido en caja y atención al cliente, entregando el croquis de ubicación de la obra.		7	10
6	VENDEDOR	6. ¿Existe pago por anticipado? 6.1 SI. Se entrega el dinero y el recibo correspondiente a Caja y atención al cliente. 6.2 NO. Realiza el pedido a caja y atención al cliente		6	10

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TENSOCRET SRL

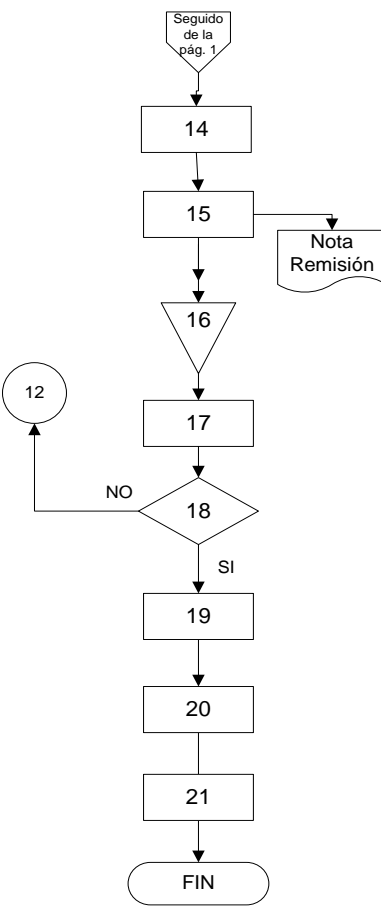
TÍTULO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES, VENTA DEL PRODUCTO, DESPACHO DEL MATERIAL Y ASEORAMIENTO TÉCNICO Y SEGUIMIENTO

Nº de Tarea	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN O DETALLE DE LA TAREA	SIMBOLO	TIEMPO EN MINUTOS	
				Minino	Máximo
7	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Elabora la orden de pedido		5	7
8	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	En caso de anticipo del pago, recibe de parte del vendedor el dinero junto con el recibo y emite la factura correspondiente		3	5
9	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Envía la orden de pedido al Jefe de Comercialización		1	3
10	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Revisa el pedido para verificar que esté dentro de los parámetros establecidos.		1	3
11	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	¿Aprueba la orden de pedido? 11.1 SI. Remite la orden de pedido a Producción 11.2 NO. El vendedor corrige las observaciones		1	2
12	JEFE DE PRODUCCIÓN	Verifica si el producto existe en almacén 12.1 SI. Instruye el despacho del producto para la entrega al cliente 12.2 NO. Instruye la fabricación del producto.			
13	ENCARGADO DE DESPACHOS	Recibe la instrucción del Jefe de Producción para la entrega del producto al cliente. Verifica la cantidad y medidas del producto requerido.		3	5

PAG. 2

DIAGRAMAS DE FLUJO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TENSOCRET SRL

TÍTULO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES, VENTA DEL PRODUCTO, DESPACHO DEL MATERIAL Y ASESORAMIENTO TÉCNICO Y SEGUIMIENTO

Nº de Tarea	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN O DETALLE DE LA TAREA	SIMBOLO	Tiempo en minutos	
				Mínimo	Máximo
14	ENCARGADO DE DESPACHOS	Programa el envío para la fecha indicada coordinando con el vendedor.		3	5
15	ENCARGADO DE DESPACHOS	Realiza el despacho con la nota de remisión correspondiente como constancia de la entrega del producto al cliente.		30	45
16	ENCARGADO DE DESPACHOS	Una vez realizada la entrega archiva la nota de remisión con la firma de conformidad o alguna observación del cliente		1	3
17	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Verifica si se realizó el despacho del material requerido por el cliente en la fecha fijada		3	5
18	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	¿Se realizó la entrega del material oportunamente? 18.1 SI. Se procede al seguimiento y asesoramiento técnico 18.2 NO. Averigua las causas y si aún no se ha realizado la entrega informa al Jefe de producción para que tome las medidas necesarias.			
19	VENDEDOR	Asesora al cliente en la acomodación del producto, de acuerdo al plano elaborado previamente.		30	45
20	VENDEDOR	Realiza la supervisión a la obra previa al vaciado de la losa, verificando la correcta acomodación del producto y del apuntalado		15	20
21	ENCARGADO DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Se contacta con el cliente para recabar información sobre la conformidad del Producto u observaciones que este pueda tener, con el objetivo de conocer las fallas Si las hubiera. .		3	5

PAG. 3

6.2.4.3 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica propuesta para la empresa TENSOCRET SRL., está conformada por áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí a través de canales de comunicación, instancias de coordinación y procesos que han sido definidos para cumplir con sus objetivos.

El rediseño fue realizado en base a los principios del sistema de organización administrativa las cuales son:

- Estructuración técnica
- Flexibilidad
- Formalización
- Servicio a los clientes

Con base al diagnóstico, se realizó el rediseño de la estructura orgánica, de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa TENSOCRET SRL., definiendo el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales y estableciendo de manera apropiada la estructura de la empresa, para mejorar el funcionamiento de dichas unidades.

A. Clasificación de las unidades organizacionales

- Unidades Sustantivos u operativos

Son unidades cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa TENSOCRET SRL. porque son los ejecutores de las operaciones planificadas y estos pertenecen las unidades de: producción, comercialización, almacén, ventas y despachos.

- Unidades Administrativas

Son aquellas unidades cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa porque estos planifican y asesoran el cumplimiento de lo planificado a la unidad sustantiva u operativa.

Las unidades que conforman este grupo son: administración y Finanzas, contabilidad de la empresa TENSOCRET SRL,

B. Conformación de los niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la empresa se mencionan a continuación:

**CUADRO N° 7
NIVELES JERARQUIICOS DE LA EMPRESA**

NIVELES	CONFORMADO POR:
NIVEL DECISIONAL	Socios y Gerencia General
NIVEL EJECUTIVO	Departamentos de: Producción, Comercialización, Administración y Finanzas
NIVEL OPERATIVO	Producción Viguetas y plastoformo, Mantenimiento, contabilidad, cajas, almacén, despachos y ventas

Fuente: Elaboración propia

C. El organigrama

El organigrama es el instrumento más sencillo para expresar la estructura jerárquica e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

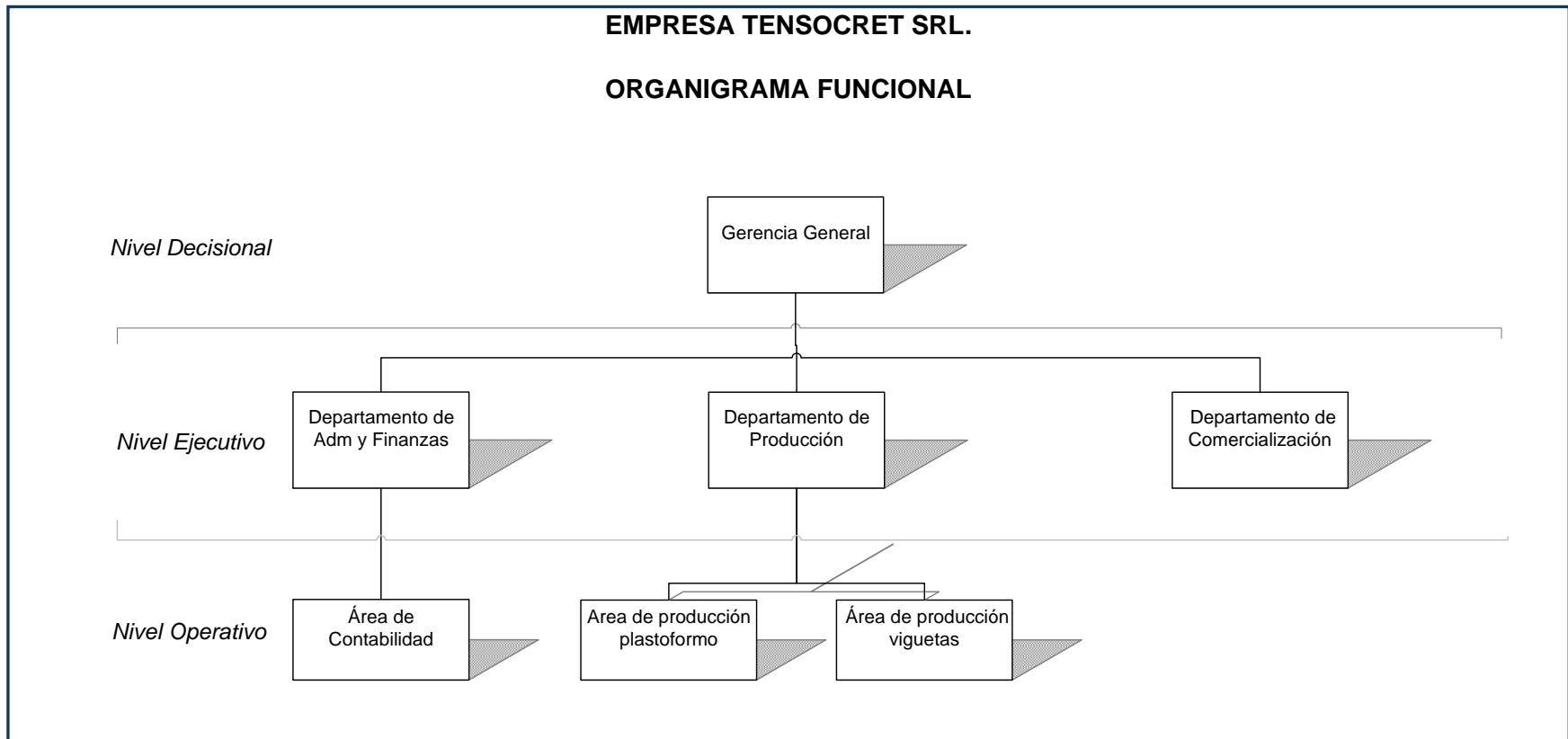
El organigrama propuesto fue rediseñado utilizando los criterios fundamentales para su elaboración como: la precisión, la sencillez, uniformidad y presentación que son detalladas en Capítulo III (marco teórico) del presente trabajo, por cuanto refleja la estructura orgánica en forma clara y comprensible.

Este organigrama:

- ✓ Proporcionará una imagen formal de la organización
- ✓ Constituirá una fuente de consulta oficial
- ✓ Facilitará el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía
- ✓ Representará un elemento técnico para el análisis organizacional.

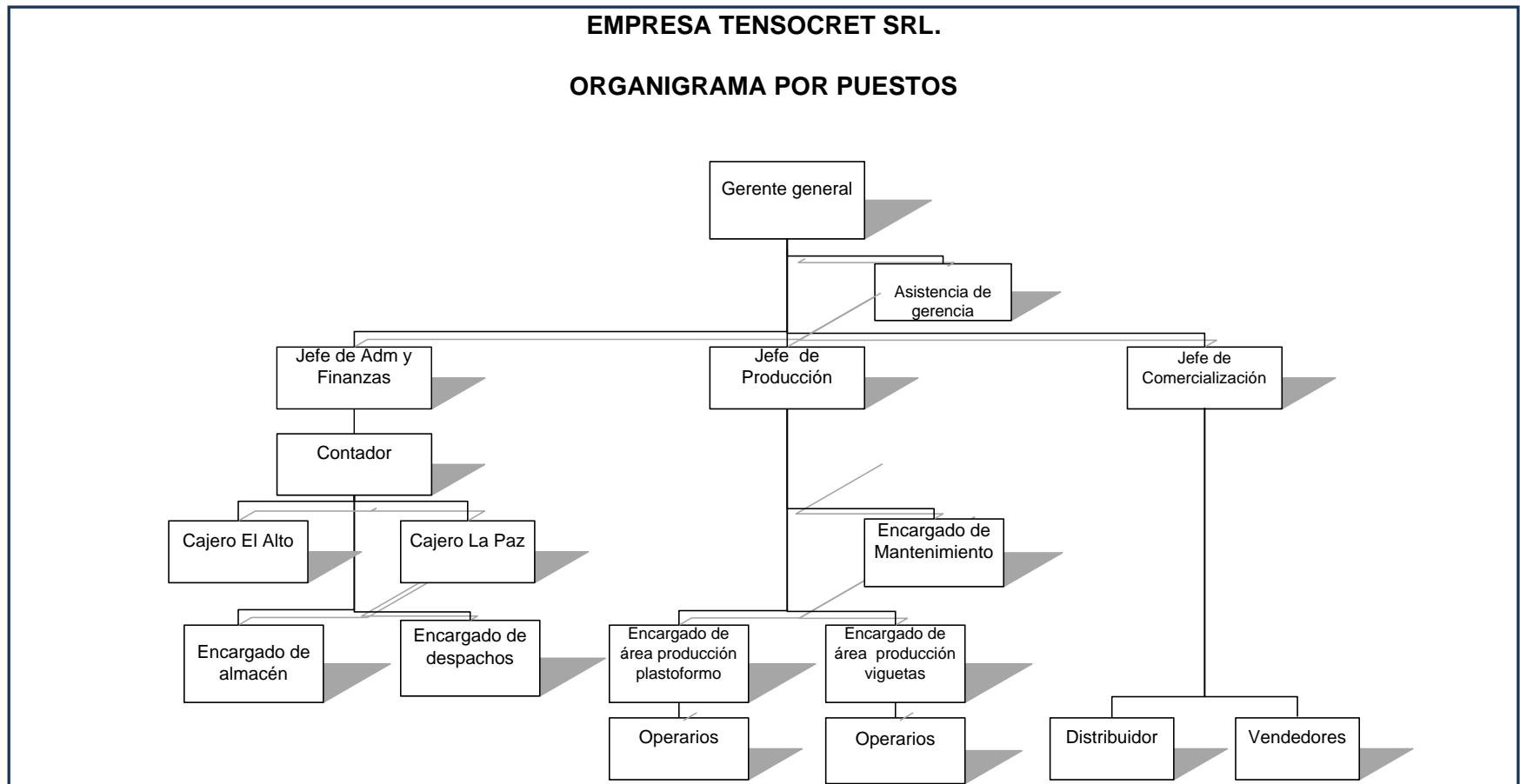
Se elaboró diseñó el organigrama funcional y el organigrama por puestos de la empresa TENSOCRET SRL.

El organigrama funcional incluye las unidades y sus interrelaciones. A continuación se muestra el organigrama funcional propuesto



En tanto en el organigrama por puestos refleja la ubicación de cada puesto en la estructura. El diagrama es vertical puesto que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

A continuación se muestra el organigrama por puestos propuesto para la empresa TENSOCRET SRL.



D. Codificación

El sistema de codificación que mejor se adapta al organigrama es el alfanumérico denominado ASCII (American Standard Code for Information Interchange). Para la codificación de unidades y de puestos, se asignó un código alfabético conformado por las iniciales del área o unidad y 4 dígitos numéricos de modo que se puedan ubicar e identificar rápidamente en la estructura.

CUADRO N° 8
CODIFICACIÓN SEGÚN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL

CODIGO	UNIDAD
SO-1000	Socios
GG-2000	Gerencia General
DA-3000	Departamento de Administración y Finanzas
CB-3100	Área de Contabilidad
DP-3200	Departamento de Producción
PP-4000	Área de Producción de Plastoformo
PV-4100	Área de Producción de Viguetas
DC-5000	Departamento de Comercialización

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 9
CODIFICACIÓN SEGÚN EL ORGANIGRAMA DE PUESTOS**

CODIGO	PUESTOS
SO-1000	Socios
GG-2000	Gerente General
AG-2100	Asistente de gerencia
JA-3000	Jefe de Administración y Finanzas
CB-3100	Contador
CL-3101	Cajero (a) oficina La Paz
CA-3102	Cajero Oficina Ciudad de El Alto
EL-3120	Encargado de almacén
ED-3130	Encargado de despachos
JP-4000	Jefe de Producción
EP-4100	Encargado Producción Plastoformo
OP-4101	Operario
PV-4200	Encargado producción Viguetas
OP-4201	Operario
EM-4300	Encargado de mantenimiento
JC-5000	Jefe de comercialización
DR-5101	Distribuidor
VR-5102	Vendedor

Fuente: Elaboración propia

E. La comunicación en la empresa TENSOCRET SRL.

Para lograr un buen clima laboral entre los empleados de la empresa es necesario formar un espíritu de equipo lo que a su vez ayudara a mejorar el desempeño en la realización de las tareas y actividades que se realizan dentro de la empresa.

Una buena comunicación entre los operarios, administrativos y ejecutivos de TENSOCRET SRL. es esencial al desempeñar las funciones dentro de la estructura organizativa. A su vez permite contar con información confiable, ágil y oportuna que facilita la coordinación durante el proceso de fabricación y la venta de los materiales de construcción así como en los demás procesos

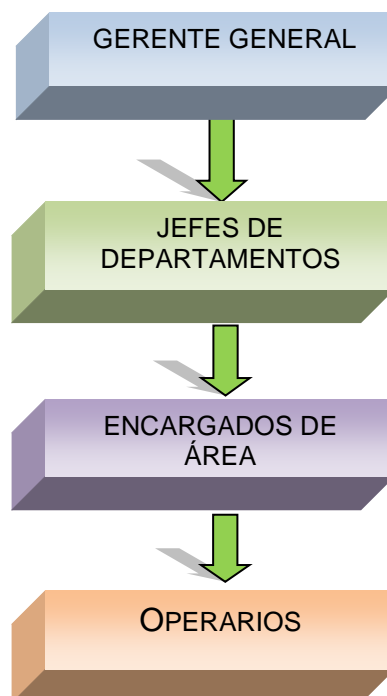
administrativos. Una buena comunicación ayuda al gerente general y a los jefes de los departamentos tomar buenas decisiones.

El proceso de comunicación propuesto para la empresa TENSOCRET SRL. se basa en el establecimiento de los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada,

Comunicación descendente

Se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la empresa. Los empleados deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo y así desempeñar mejor sus actividades, es decir el Gerente general comunicara a los departamentos administrativos que son sus subordinados directos, planes, instrucciones, manuales ya sea por medio escrito con informes, memorándum o de manera verbal como llamadas de atención o reuniones, y los departamentos administrativos una vez recibida la información se encargan de comunicar a los niveles inferiores los requerimientos de la gerencia y sus instructivos estos también pueden ser de manera verbal o escrito. Esta comunicación se dará en el siguiente orden:

**GRAFICO N° 1
COMUNICACIÓN DESCENTE**



El número de niveles jerárquicos de la estructura propuesta permite que sean limitados los niveles de autoridad por los que debe atravesar la comunicación, por tanto, se perderá o distorsionara menos información.

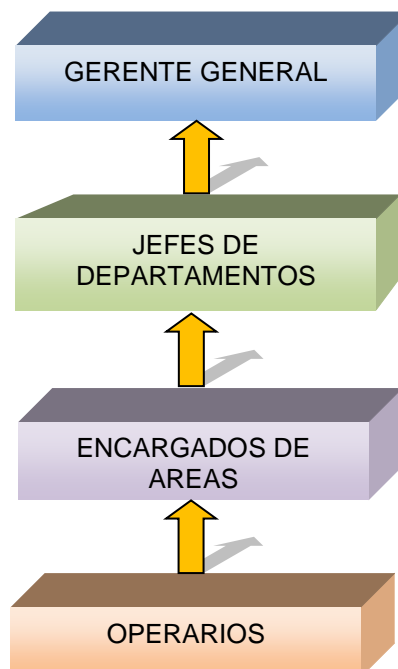
Comunicación ascendente

Esta comunicación fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía. Una adecuada comunicación ascendente en la empresa es importante por las siguientes razones:

- Los niveles superiores como gerencia, jefes de departamentos obtienen una imagen más precisa del trabajo, logros, problemas, planes y actitudes de los empleados, es decir, saben que está pasando y cuando está pasando.
- El personal de niveles inferiores como planta, ventas tiene la oportunidad de comunicarse hacia arriba y sentirse parte de la empresa.
- La comunicación ascendente eficaz facilita la comunicación descendente.

Esta comunicación puede ser verbal o escrita y se dará mediante la solicitud de reportes del desempeño de los departamentos de producción, comercialización, administración y finanzas y lo que piensan los empleados de niveles inferiores en el siguiente orden:

**GRAFICO N°2
COMUNICACIÓN ASCENDENTE**



Comunicación cruzada

Dicha comunicación puede darse entre los niveles jerárquicos o unidades del mismo rango con el propósito de:

- Compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades.
- Ayudar a resolver conflictos.
- Permitir la interacción entre unidades del mismo nivel.

Por ejemplo esta comunicación se da cuando el departamento administrativo financiero necesita coordinar con el departamento comercial sobre el pago de las cuentas por cobrar de los clientes me, o el departamento comercial necesita coordinar con producción sobre la producción del plastoformo y viguetas pretensadas, esta comunicación también se da de manera verbal o escrito.

**GRAFICO N°3
COMUNICACIÓN CRUZADA**



F. La coordinación en la empresa TENSOCRET SRL.

El proceso de coordinación en la empresa TENSOCRET SRL. consistirá principalmente en recabar e intercambiar información y la planificación conjunta para lograr los objetivos de la empresa.

El éxito de este proceso requiere desarrollar y mantener una relación de colaboración transparente y eficaz entre el Gerente General, los Jefes de cada Departamento, vendedores y operarios.



Para ello se recurrirá a “mecanismos de coordinación”, que son simplemente los métodos que se suelen emplear para las tareas de coordinación, los vehículos para el intercambio de información o las plataformas de planificación conjunta para lograr una mejor coordinación.

Dentro de la empresa TENSOCRET SRL. resulta necesario utilizar el método más común que es la reunión.

Esta reunión servirá para una serie de fines; puede tan solo una instancia de intercambio de información; o utilizarse para discusiones e intercambios informales ya sean planificados o específicos para fomentar las buenas relaciones y/o comités que a menudo son utilizados para tratar cuestiones que requieren atención urgente, técnica o especializada, asegurar una retroalimentación y hacer recomendaciones.

La coordinación permitirá integrar las actividades de las diferentes unidades de la empresa TENSOCRET SRL, para alcanzar con eficacia las metas de la institución, a su vez la coordinación evitara que los empleados olviden el papel que desempeñan y perseguirían solo los intereses personales descuidando las metas de TENSOCRET SRL.

6.2.5 ETAPA 5: TRANSFORMACION

Se implementarán los cambios de acuerdo al rediseño de la estructura organizativa propuesta. Se espera lograr los siguientes resultados:

- ✓ Procesos sencillos fáciles de administrar y controlar
- ✓ Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones
- ✓ Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estrategias de negocio
- ✓ Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- ✓ Oportunidades de incrementar las ventas
- ✓ Mejor clima organizacional como resultado de la responsabilidad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades y de un mayor compromiso para el logro de objetivos.

6.3 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TENSOCRET SRL.

La implantación de la propuesta constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del presente trabajo.

A fin de que la implantación de la Reingeniería de la Estructura Organizativa tenga éxito, se deben considerar los siguientes pasos:

6.3.1 Plan de implantación

El plan de implantación deberá ser aprobado por el Gerente General de la empresa, el mismo que contara con los siguientes aspectos:

- a. Objetivos y estrategias de implantación
- b. Cronograma
- c. Recursos humanos, materiales y financieros necesarios
- d. Responsables de la implantación
- e. Programa de difusión, orientación, capacitación a responsables y funcionarios involucrados.

6.3.2 Requisitos para la implantación

Para la implantación de la reingeniería de la estructura administrativa es requisito indispensable la puesta en marcha de las cinco etapas de la Reingeniería, sus bases estratégicas y la disponibilidad de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios.

6.3.2 Etapas de la implantación

El proceso de implantación de la reingeniería de la estructura organizativa considera las siguientes etapas:

a. Difusión de los manuales

La difusión tiene como propósito dar a conocer el contenido de los instrumentos al personal ejecutivo, administrativo y operativo de la empresa, los manuales coadyuvaran y guiaran el desarrollo de sus actividades.

La difusión será realizada a través de circulares informativos los cuales estarán dirigidos a todos los niveles de la empresa TENSOCRET SRL. Cada una de estas unidades recibirá la parte correspondiente de los manuales que involucra su área de trabajo específico. En el caso del Gerente General, este recibirá un ejemplar completo de los manuales.

b. Orientación y/o capacitación de los funcionarios

Uno de los aspectos más importantes de la organización es el tema de la preparación al cambio. Es así que se debe comunicar a todo el personal de la empresa TENSOCRET SRL. los objetivos y alcances de los instrumentos administrativos con el fin de que las personas comprendan y participen en la implantación de la Reingeniería de la Estructura Administrativa

Se realizaran cursos de orientación y capacitación a los empleados de la Empresa TENSOCRET SRL. para explicar:

- ✓ La estructura organizacional y orgánica propuesta.
- ✓ Como elaborar los instrumentos organizacionales y como utilizarlos.

- ✓ Como revisar y actualizar los manuales administrativos.

A continuación se presenta el cronograma de capacitación

CUADRO N° 10 PROGRAMA DE CAPACITACION

FECHA	ACTIVIDAD
A definir	Presentación y explicación al personal administrativo de la estructura organizacional y la estructura orgánica propuesta.
A definir	Presentación y explicación al personal operativo de la estructura organizacional y la estructura orgánica propuesta.
A definir	Capacitación al personal administrativo respecto a la actualización de los manuales y el organigrama.
A definir	Capacitación a todo el personal respecto a la utilización de manuales.
A definir	Poner la misión y visión en lugares visibles.

Fuente: Elaboración propia

c. Aplicación de la estructura

La aplicación de la estructura organizativa implica la ejecución o puesta en práctica de dicha estructura.

La presente propuesta fue considerada para su implementación en la empresa TENSOCRET SRL. por cuanto se presentara, como respaldo a la misma, el costo que implica la aplicación de la Reingeniería de la Estructura Organizativa. El monto requerido está dentro de los límites presupuestarios de la empresa.

d. Seguimiento y evaluación del proceso de implantación

El gerente en coordinación con el jefe Administrativo Financiero establecerá mecanismos para el control periódico de la aplicación de los instrumentos administrativos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como se pudo ver a lo largo del trabajo, la Empresa TENSOCRET SRL, presentaba dificultades respecto a su estructura organizativa, por lo que se procedió a aplicar una evaluación al tema, donde se permitió encontrar las fallas más críticas, mismas en las que se realizó la propuesta como respuesta a las necesidades detectadas, por estas razones se puede concluir los siguientes puntos.

- ❖ Se pudo determinar que no se tenía definido de manera formal la misión, visión, objetivos y las herramientas administrativas como los manuales de función, puestos y procesos que obstruían el desarrollo eficiente de las actividades.
- ❖ Por medio del diagnóstico se pudo constatar de manera precisa como afecta al personal de la empresa y al cliente estas dificultades.
- ❖ En base a los resultados mencionados se procedió a elaborar la propuesta realizando un rediseño de la estructura organizacional y la estructura organizativa de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa TENSOCRET SRL.
- ❖ Finalmente, se procedió a entregar toda la documentación a la empresa, para que pueda realizarse la implementación.

Como se pudo observar a lo largo del presente documento, se pretende dar un instrumento a la Empresa TENSOCRET SRL, que sea útil para eliminar y disminuir las dificultades que presenta.

Finalmente, se cumplió con los objetivos planteados en un inicio, brindando a la empresa un documento que será útil para cumplir sus objetivos.

Recomendaciones

Tras haber hecho la debida propuesta se recomienda la implementación para que se pueda tener mejoras en la empresa además se recomienda:

- ❖ Hacer conocer al personal los resultados del estudio, y cuáles serán los beneficios que ellos obtendrán así como la empresa.
- ❖ En relación con los instrumentos administrativos, la revisión y actualización deberá ser de manera periódica y el texto debe redactarse del modo más claro posible y con un lenguaje al alcance de todos.
- ❖ Para que el personal tenga conocimiento de la misión, visión y el organigrama de la empresa TENSOCRET SRL. se recomienda colocarlos en lugares visibles tanto en las oficinas como en planta.
- ❖ Los jefes de cada departamento deben informar por escrito, al Gerente General de las actividades realizadas y los resultados alcanzados, una vez al mes, o cuando el Gerente General lo considere necesario.
- ❖ Cada unidad debe contar con una base de datos para agilizar el procesamiento de información y de esta manera, lograr disponer de información oportuna.
- ❖ Dotar de todos los insumos y materiales necesarios según los requerimientos del personal de planta.
- ❖ Se debe realizar una capacitación constante y actualizada al personal administrativo y de planta para evitar la inoperancia laboral y coadyuvar al crecimiento de la empresa.
- ❖ Para que la atención a los clientes sea eficiente, se debe capacitar a los vendedores y a los (as) cajeros (as) en cuanto al servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración.”*. Edit. McGraw-Hill. México. 1995.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *“Reingeniería”*. Edit. Grupo Editorial Norma, Colombia. 1994.
- MANGANELLI, Raymond L. *“Como hacer Reingeniería”*. Edt. Grupo Editorial Norma. 1995.
- LIC. ADM VIDAURRE OROZA, Carlos. *“Apuntes de Sistemas Organizacionales”* – U. M. S. A., año 2011, Carrera de Administración de Empresas. La Paz Bolivia
- CHIAVENATO, Idalberto. *“Gestión del Talento Humano.”*. Edit. McGraw-Hill. Colombia. 2002.
- FRANKLIN, E. Benjamín. *“Organización de empresas”*. Edit. McGraw-Hill. México. 2001.
- KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *“Administración, una perspectiva global”*. Edit. McGraw-Hill. México. 2003.
- MÉNDEZ, Carlos *“Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”*. Segunda edición. Pág. 131

VALDA, Jorge,

“Técnica y metodologías de investigación administrativa aplicada a la gerencia de empresas”. Edit. Stigma Editores. 2003. Pág. 36

ANEXOS



ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las funciones generales y específicas de su cargo?
2. ¿Cuál el objetivo de gerencia general?
3. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa?
4. La empresa cuenta con una estructura definida y por escrito o cuenta con una estructura definida, pero ésta no está por escrito o simplemente la empresa no cuenta con una estructura definida. ¿Porque?
5. La estructura interna es conocida por todos los empleados de la empresa o es conocida únicamente por los principales empleados o es conocida únicamente por una persona. ¿Por qué razón?
6. ¿Existe algún documento (manual de funciones y procedimientos) en la empresa que reglamente las funciones de los empleados?
7. ¿Considera que es necesario? ¿en que facilitaría estos documentos?
8. ¿Las funciones las conoce el personal de forma clara y específica?
9. ¿Existe confusión en los empleados acerca de lo que deben hacer?
10. ¿Explique de qué forma se le hace conocer a un nuevo empleado las funciones correspondientes a su cargo y los procedimientos para realizar su trabajo?
11. ¿En qué área ve más dificultades? ¿Cuáles son las causas?
12. ¿Cómo sabe usted que sus clientes quedan satisfechos con los productos que la empresa provee?
13. ¿Qué tipos de dificultades tienen con sus clientes?
14. ¿con que frecuencia se presentan estas dificultades?
15. ¿La empresa realiza un servicio adicional luego de haber realizado la venta de sus productos?
16. ¿La empresa es flexible y está preparada para cambios drásticos adaptándose rápidamente, e incorporando técnicas y buenas prácticas fácilmente?



ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ADMINISTRATIVOS

Cargo actual:

Objetivo: Recabar información para elaborar el diagnóstico de la situación de la Empresa tomando como base la percepción de los trabajadores del área administrativa.

9. ¿Usted conoce la misión de la empresa TENSOCRET?

Si No

10. ¿Usted conoce la visión de la empresa TENSOCRET?

Si No

11. ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos de la empresa TENSOCRET?

Si No

12. La empresa TENSOCRET cuenta con:

a. Una estructura orgánica definida y formalizada b. Una estructura orgánica definida que no está formalizada c. No cuenta con una estructura orgánica

13. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa

Si No

14. El gerente general:

a. Delega funciones entre el personal b. En ocasiones solo delega funciones en personal de confianza c. Realiza la mayor parte de las actividades

15. Los procedimientos de las actividades que se realizan en cada área son:

Adecuados Necesitan redefinirse

16. ¿El personal de la empresa es flexible y está preparado para cambios decisivos?

Si No



ANEXO 3

CUESTIONARIO

Cargo actual

Objetivo: Recabar información para elaborar el diagnóstico de la situación de la Empresa tomando como base la percepción de los empleados del área operativo.

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa TENSOCRET?

a) De uno a seis meses

b) De seis meses a un año

c) De un año a dos años

d) Más de dos años

2. ¿De qué forma se le hizo conocer las funciones correspondientes a su cargo al momento de ingresar a la empresa?

a) De manera verbal

b) De manera escrita

c) De manera verbal y escrita

d) Ninguna, tuve que consultar qué hacer

3. ¿Las funciones que usted desempeña corresponden al cargo al que fue asignado?

a) Si, todas corresponden

b) Algunas no corresponden (30% a 50%)

c) Muchas no corresponden (60% a 80%)

d) No, ninguna corresponde

4. ¿Considera usted que algún empleado de otra área realiza las mismas funciones que usted desempeña?

SI

En ocasiones

NO

5. ¿Quién es su jefe inmediato?

- a) Gerente general
- b) Jefe de ventas
- c) Encargado de planta
- d) Contador
- e) Otros _____

6. ¿Según su opinión cuáles son las mayores dificultades en la empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Falta de planificación | <input type="checkbox"/> | e) Falta de comunicación | <input type="checkbox"/> |
| b) Falta de organización | <input type="checkbox"/> | f) No se delega funciones | <input type="checkbox"/> |
| c) Personal no capacitado | <input type="checkbox"/> | g) Falta de control y seguimiento | <input type="checkbox"/> |
| d) Sobrecarga de trabajo | <input type="checkbox"/> | h) Otros | <input type="checkbox"/> |

7. Si tendrían que darse cambios en las funciones que usted desempeña con el fin de disminuir las dificultades en la empresa, ¿usted se adecuaría a estos cambios?

Si No

Sugerencias y comentarios

¡Gracias por su colaboración!



ANEXO 4

CUESTIONARIO CLIENTES

Cliente

Objetivo: Recabar información para elaborar el diagnóstico de la situación de la Empresa tomando como base la percepción de los clientes.

4. ¿En general que calificación le correspondería a la empresa TENSOCRET?
Del 1 a 5 donde

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1 es malo | <input type="checkbox"/> |
| 2 es regular | <input type="checkbox"/> |
| 3 es bueno | <input type="checkbox"/> |
| 4 es muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 5 es excelente | <input type="checkbox"/> |

5. Por favor, valore del 1 al 5 los siguientes atributos de la empresa TENSOCRET:

2.1 La calidad del producto

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1 es malo | <input type="checkbox"/> |
| 2 es regular | <input type="checkbox"/> |
| 3 es bueno | <input type="checkbox"/> |
| 4 es muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 5 es excelente | <input type="checkbox"/> |

2.2 La Organización de la empresa

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1 es malo | <input type="checkbox"/> |
| 2 es regular | <input type="checkbox"/> |
| 3 es bueno | <input type="checkbox"/> |
| 4 es muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 5 es excelente | <input type="checkbox"/> |

2.3 El precio del producto

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1 es malo | <input type="checkbox"/> |
| 2 es regular | <input type="checkbox"/> |
| 3 es bueno | <input type="checkbox"/> |
| 4 es muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 5 es excelente | <input type="checkbox"/> |

6. Alguna vez tuvo reclamos

sobre:

- Ningún reclamo
- Con la entrega del producto
- La calidad del producto
- La persona que lo atendió

¡Gracias por su colaboración!

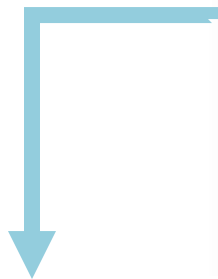
ANEXO 5



Preparación del hormigón



Moldeado del hormigón



Stock de viguetas pretensadas

ANEXO 6



Materia prima
Poliétileno
expandible



Perlas

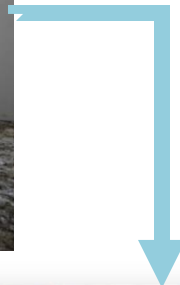


Bloques
plastoformo de

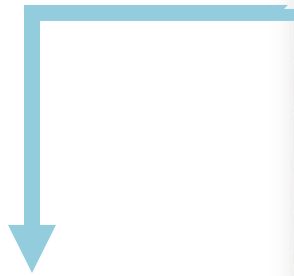
ANEXO 8



Cortado de los bloques de plastoforno



Pestañado del plastoforno



Stock de complementos de plastoforno



Acomodación de las viguetas y plastofornos en obra



ANEXO 9



Reunión para realizar el FODA en Oficina de El Alto



Reunión para realizar el FODA en Oficina de El Alto

ANEXO 10



Reunión para realizar el FODA en Oficina de El Alto



Reunión para realizar el FODA en Oficina de El Alto

ANEXO 11

PRESUPUESTO PARA LA REINGENIERIA

DETALLE	MONTO (Bs.)	
<u>PRIMERA ETAPA</u>		
Reuniones con ejecutivos y talleres de sensibilización	Facilitador /a	Bs. 400.-
	Materiales	Bs. 200.-
	Equipos	Bs. 300.-
	Refrigerios	Bs. 300.-
	Viáticos	Bs. 150.-
<u>SEGUNDA ETAPA Y TERCERA ETAPA</u>		
Talleres de diagnóstico y trabajo con equipo TENSOCRET SRL Elaboración, presentación y validación de la propuesta	Facilitador/a	Bs. 800.-
	Materiales	Bs. 500.-
	Equipos	Bs. 500.-
	Refrigerios	Bs. 300.-
	Viáticos	Bs. 200.-
<u>CUARTA ETAPA</u> Implementación Talleres de capacitación al personal Incorporación de persona	Capacitador, materiales, equipos	Bs. 1500.-
	Reclutamiento, contratación de personal	Bs. 1000.-
Adecuación de oficinas	Sueldos y salarios (1er mes)	Bs. 6000.-
	Muebles y enseres de oficina	Bs. 5000.-
	Equipos de computación	Bs- 7000.-
	Materiales de escritorio y oficina	Bs. 2000.-
TOTAL		Bs. 26100.-

