

República del Ecuador



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Maestría en Sistema de Calidad y Productividad

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**Diseño del Departamento de Organización y
Métodos en la Empresa ECOLECTRIC S.A.
Orientado a Incrementar su Productividad.**

**(Para Optar por el Título de Magíster en
Sistema de Calidad y Productividad)**

AUTOR:

Ing. Edgar Guevara Torres

Tutor: MSc. Rigoberto Zambrano B.

Guayaquil - Ecuador

Octubre - 2010

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA EMPRESA
ECOLECTRIC S.A. ORIENTADO A
INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.**

(PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)

AUTOR:

Ing. EDGAR GUEVARA TORRES.

TUTOR: MSc. Rigoberto Zambrano B.

Guayaquil- Ecuador

Octubre – 2010

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

MAESTRIA EN SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TÍTULO:

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA EMPRESA
ECOLECTRIC S.A. ORIENTADO A
INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.**

**(PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)**

AUTOR:

Ing. EDGAR GUEVARA TORRES

Guayaquil - Ecuador

Octubre - 2010

REPUBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

MAESTRIA EN SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TÍTULO:

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA EMPRESA
ECOLECTRIC S.A. ORIENTADO A
INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.**

**(PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)**

AUTOR:
Ing. EDGAR GUEVARA TORRES.

TUTOR: MSc. Rigoberto Zambrano B.

Guayaquil- Ecuador

Octubre – 2010

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG que el Trabajo de Diploma presentado es de mi propia autoría, La realización de la presente tesis, los resultados, sus conclusiones y recomendaciones, son de exclusiva responsabilidad del autor:

Guayaquil, 5 de Octubre del 2010.



Ing. EDGAR GUEVARA TORRES

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.

Los miembros de la defensa de la tesis con el título:

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA
EMPRESA ECOLECTRIC S.A. ORIENTADO A INCREMENTAR SU
PRODUCTIVIDAD.

**Han considerado acorde a los resultados del proceso investigativo
desarrollado por los Maestranes otorgar la calificación de:**

.....

**Y para que así conste firma los miembros del tribunal el día del
mes del**

Presidente

Secretario

Vocal.

AGRADECIMIENTOS.

Al culminar la presente Tesis de Grado de Magister quiero expresar mi profundo agradecimiento:

A Dios por ser mi guía espiritual y darme la sabiduría, salud, fortaleza y perseverancia en el transcurso de esta etapa de mi carrera personal y profesional.

A mis Padres: Edgar A. Guevara Torres y Ana Angélica Torres Bustos, guías permanentes en mi formación personal, estudiantil y cristiana.

A mis hermanos: Ing. Com. Paola Guevara Torres, Luis Humberto Guevara Torres, mis sobrinos: Geanny Zanzzi Guevara y Iharita Zanzzi Guevara, mis abuelos, tíos y demás familiares que siempre me han brindado su apoyo y han estado siempre pendientes de mi, en especial a Dios mi mejor compañero y guía.

A mi excelente tutor MSc. Rigoberto Zambrano Burgos, gran ser humano y amigo que con su valioso tiempo supo brindarme el apoyo y consejo para desarrollar este trabajo, al MSc. David Guerrero, MSc. Maritza Petroche, MSc. Johanna Peñaherrera, MSc. Jorge Vera, MSc. Piedad Miranda, MSc. Sonia Cedeño, MSc. Diana García compañeros de estudios, a la empresa Ecoelectric s.a y otros, quienes con su colaboración y aporte ayudaron a culminar exitosamente este trabajo investigativo.

A mis profesores que supieron impartir sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mis estudios de maestría.

A mis compañeros de trabajo Ing. Galo Soledispa, Top. Vicente Montes, Sr. José Barrera y Amigos/as MSc. Fabricio Zanzzi, Tnlga. Johanna Cabrera, Dra. Jesennia Reyes, que me apoyaron e estimularon siempre a seguir adelante en mis estudios académicos y llegar a ser un profesional de bien aplicando siempre la ética, la solidaridad, amistad y la moral.

DEDICATORIA.

Este trabajo investigativo lo quiero dedicar a las siguientes personas:

- ❖ Con gratitud y amor a Dios, a mis padres: Edgar A. Guevara Torres y Ana Angélica Torres Bustos, mis hermanos, a mi abuelita Sra. Manuela Torres A. guías y apoyo permanentes en mi formación estudiantil y cristiana.
- ❖ A mis familiares, que siempre han estado apoyándome y a la memoria de mis abuelos: Lcdo. Luis Humberto Guevara Torres (+), Sra. Elisa Albuquerque de Torres (+), Sra. Digna Genoveva Bustos Barreto (+).
- ❖ Al Ing. Alex Prado P. e Ing. Mariella Miranda T. dueños de la empresa en la que laboro, por brindarme el espacio y el apoyo constante para seguirme preparando en mi carrera profesional, por su invaluable paciencia y apoyo.
- ❖ A los señores empresarios, educadores, productores, de mi patria que día a día incansablemente luchan por sacar adelante al Ecuador, para ellos le dedicamos este trabajo; de igual manera espero que esta investigación sirva como medio de consulta y aplicación técnica al mejoramiento de los sistemas organizacionales, la calidad y mejoras de la productividad en sus centros de desarrollo.

SÍNTESIS DEL TRABAJO DE TESIS.

Nos encontramos en un proceso de cambios acelerados en que impera la modernización y la era de la calidad, donde cada día se hace inevitable que las organizaciones sean más competitivas y productivas, la implementación de un Departamento de Organización y Métodos; no solo permitirá a las empresas nuevos modelos organizativos, ventajas competitivas, ambiente laboral adecuado, mejoramiento continuo, adaptación al medio; sino también apunta al cumplimiento de los objetivos en forma eficaz y eficiente; con una organización sostenida y competitiva en el medio empresarial.

La presente investigación está compuesta por cuatro capítulos principales, se estructurarán objetivos generales y específicos, así como también las respectivas hipótesis general y particular que guiaron el presente estudio, igualmente se utilizó un diseño metodológico para la definición del tipo y de investigación a desarrollar, se emplearon los métodos teóricos y empírico.

Se realizó un análisis de los datos y su interpretación, verificándose todas las hipótesis planteada dentro del trabajo investigativo.

Se llegaron a conclusiones importantes y recomendaciones de llevar a cabo nuestra propuesta que puede llegar a ser de gran contribución a la problemática existente que tiene la organización

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
CERTIFICACIÓN DE DEFENSA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
SINTESIS DEL TRABAJO DE TESIS	vi
CAPITULO 1	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.3. Control del Pronóstico.....	3
1.2.4. Formulación del Problema.....	4
1.2.5. Sistematización.....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIFGACIÓN	5
1.5. MARCO DE REFERENCIA	6
1.5.1. Marco Teórico.....	6
1.5.2. Fundamentación Científica.....	6
1.5.2.1. Modelo de Desarrollo Organizacional.....	6
1.5.2.2. Enfoque Tradicional.....	6
1.5.2.3. La Administración Científica.....	7
1.5.2.4. La Escuela Organicista.....	9
1.5.2.5. Principios Generales de la Administración.....	10
1.5.2.6. Los Elementos de la Administración.....	12
1.5.2.7. El Principio de Limitación de la Autoridad de Urwick.....	13
1.5.2.8. Principio de Especialización.....	13
1.5.2.9. Principio de Autoridad.....	13
1.5.2.10. Principio de Amplitud Administrativa.....	13
1.5.2.11. Principio de la Definición.....	14
1.5.2.12. El Principio de la Departamentalización de Gulick.....	14
1.5.2.13. Los Principios de Organización de Money.....	14
1.5.2.14. La Organización Burocrática.....	15

1.5.2.15. Disfunciones Burocráticas.....	16
1.5.3. Aportaciones de la Teoría Clásica.....	16
1.5.4. Críticas al Enfoque Clásico.....	18
1.5.4.1. El Enfoque del Comportamiento Administrativo.....	18
1.5.4.2. La Escuela de las Relaciones Humanas.....	19
1.5.4.3. La Escuela Conductista.....	20
1.5.4.4. La Escuela Sicológica de las Organizaciones.....	23
1.5.5. Escuela del Desarrollo Organizacional.....	25
1.5.5.1. Aportaciones del Enfoque del Comportamiento Administrativo.....	26
1.5.5.2. Críticas al Enfoque del Comportamiento Administrativo.....	28
1.6. EL ENFOQUE MODERNO.....	29
1.6.1. La Teoría Neoclásica.....	29
1.6.2. Escuela del Proceso Administrativo.....	29
1.6.3. La Administración por Objetivos.....	30
1.6.4. Teoría Cuantitativa.....	32
1.6.5. Técnicas Cuantitativas.....	34
1.6.6. La Teoría de Sistemas.....	35
1.6.6.1. Conceptos Básicos de la Teoría de Sistemas.....	36
1.6.6.2. La Organización como Sistema Abierto.....	40
1.6.7. La administración por Proyectos.....	42
1.6.7. La administración Estratégica.....	44
1.6.7.1. Modelo competitivo y estrategia.....	45
1.6.7.2. Plantación Estratégica.....	46
1.6.7.3. Característica de la organización orientada a la estrategia.....	47
1.7. APORTACIONES DEL ENFOQUE MODERNO.....	47
1.7.1. Críticas al Enfoque Moderno.....	49
1.8. EL ENFOQUE POST-MODERNO.....	51
1.9. MARCO CONCEPTUAL.....	52
1.10. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	55
1.10.1. Hipótesis General.....	55
1.10.2. Hipótesis Particulares.....	56
1.10.3. Variables.....	56
1.10.4. Variable dependiente.....	56
1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
1.11.1. Tipo de Investigación y Perspectiva General.....	57
1.11.2. Población y Muestra.....	57

1.11.2.1. Unidad de Análisis.	57
1.11.2.2. Delimitación de la Población.	57
1.11.3. Métodos de Investigación.	58
1.11.3.1. Operacionalización de Variables.	59
1.11.3.2. Técnicas e Instrumento de recolección de Datos.....	61
1.11.3.3. Validez y Confiabilidad.	63
1.11.3.3.2 Confiabilidad.	65
1.11.3.4. Prueba Piloto.	65
1.11.3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	66
CAPITULO 2.	67
2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	67
2.1. Análisis de la situación actual.....	67
2.2. Comparación, Evaluación, Tendencias y perspectiva.....	68
2.3. Análisis FODA de Ecoelectric s.a.....	97
2.4. Verificación de hipótesis.....	98
CAPITULO 3.	100
3.1. PROPUESTA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.	100
3.1.1. TITULO DE LA PROPUESTA.	100
3.1.1.1. Propuesta para la creación del Departamento de Organización y métodos en la EMPRESA ECOELECTRIC S.A.....	100
3.1.1.2. Análisis de Beneficios de la Propuesta.	121
CAPITULO 4.	124
4.1. Conclusiones.	124
CAPITULO 5.	126
5.1. Recomendaciones.	126
Bibliografía Citada.	127
Anexos.	

CAPÍTULO 1

1.1.INTRODUCCION

Desde los comienzos de la humanidad, el hombre a pesar de los pocos recursos que conocía, trató de mejorar su situación con la ayuda de técnicas y métodos que al momento disponía; esta realidad determinó que nuestro antecesor, demorara mucho en lograr su desarrollo.

Al producirse la mezcla de razas, queda en la nuestra una serie de vicios que han incidido negativamente en nuestro desarrollo, especialmente por la obligación impuesta al indio a consumir y utilizar los sistemas y métodos propios de la cultura española.

La poca inclinación por el trabajo y el limitado espíritu para conseguir mejores posiciones tanto económicas como sociales, ha determinado que se presenten resistencias al cambio.

A menudo se ha venido afirmando que es posible impulsar el progreso de un País, incrementando el nivel cultural y técnico de su población y por ende mejorando los sistemas de organización.

Organización es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está relacionada estrechamente con la Administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y en recomendar las soluciones más viables que permitan alcanzar los objetivos empresariales.

Los conocimientos administrativos profundos se tornan cada vez más importantes tanto por permitir la simplificación de los métodos y procedimientos, cuanto por garantizar mejores resultados en el análisis administrativo.

Hoy en día se pone especial interés en la eficacia del trabajo, la simplificación de los procedimientos y en la reducción de los costos de operación. Para alcanzar este objetivo es necesario mejorar los métodos de trabajo y adecuar las estructuras de organización a las exigencias de los planes de desarrollo institucional.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

El Ecuador es netamente agrícola y posee más de 5 Ingenios Azucareros, situación que ha impulsado a empresarios e inversionista a la implantación de nuevas plantas de Cogeneración Eléctrica a base de bagazo de caña de azúcar (biomasa) propuesta que ha tenido un crecimiento acelerado en los ingenios azucareros del país, debido a su importancia económica, social y ambiental ya que su producción de energía eléctrica y la emisión de CO₂ es orgánica y mejora así el ecosistema, reduciendo así gastos operativos e inversión de energía y la contaminación al medio ambiente.

ECOELECTRIC S. A. (COGENERADORA DE ELECTRICIDAD), es una de las primeras empresas del Ecuador y del grupo NOBIS, que tiene como actividad principal la cogeneración de electricidad por medio de biomasa por su gran importancia social, ambiental. ECOELECTRIC S.A. es una empresa pionera en la producción eléctrica, que en sus primeros años de actividad generó un importante crecimiento en su gestión y productividad, la misma que le dio la oportunidad de poder llegar a ser una de las mejores empresas ecológica de cogeneración y distribución de energía eléctrica del País.

Debido a diferentes quejas a factores internos en el mejoramiento de sus procesos productivos, administrativos, mala estructura organizativa, inadecuada comunicación, siento estos un alto nivel de rotación del personal, insatisfacción de los empleados, esta ha influido a la baja productividad administrativa y operativa de la cogeneradora eléctrica viéndose afectados también la venta de Kilovatios (Kw) de energía en el mercado nacional y a su crecimiento en el período del año 2009.

En la actualidad los factores antes mencionados han empezado a incidir de manera directa en la eficiencia y eficacia de sus resultados, lo cual ha llegado a ser una constante intranquilidad para sus ejecutivos, por lo que se hace necesario, dar un giro a la organización y al incremento de su productividad, que le permita direccionarse adecuadamente al mundo de los negocios en el siglo XXI.

Siendo conciente de esta realidad, la Empresa Ecoelectric s.a debe contar con un departamento de Organización y Métodos que le ayude a enfrentar tanto con conocimientos técnicos como administrativos el presente y el futuro, para poder posicionarse dentro del grupo de las mejores empresas ecológicas de cogeneración de energía eléctrica del País.

Causas.- Al hacer un análisis de los síntomas antes indicados se concluye que estos son originados por varias causas.

- Inadecuada gestión administrativa.
- Problemas internos de comunicación.
- Inadecuada estructura organizacional.
- Ausencia de un plan de carrera.
- Procesos no definidos.

Efecto.- Al observar detenidamente a la empresa en su interior se pueden evidenciar de manera muy clara los siguientes síntomas que la están afectando:

- Creciente quejas de los clientes internos.
- Clima Organizacional tenso.
- Falta de oportunidades de crecimiento profesional.
- Inestabilidad laboral.
- Rentabilidad decreciente.
- Falta de eficiencia.
- Baja productividad.
- Desmotivación de los trabajadores.
- Incumplimiento de objetivos.
- Personal poco competitivo.

1.2.2. Pronóstico del Problema

En base al conchiendo adquirido dentro de la investigación, la falta de un departamento de organización y métodos, impedirá mejorar la gestión de la empresa e incrementar mucho más la ineficiencia e ineficacia de la organización, dando como resultado el desarrollo constante de competitividad, productividad y por ende, el incremento de las pérdidas económicas ó posible quiebra o liquidación de la empresa.

1.2.3. Control del Pronóstico.

Para que la situación problemática no continúe desarrollándose consideramos que es de una gran necesidad la propuesta de creación de un departamento de organización y métodos que ayude a solucionar los problemas internos que tiene la empresa ECOELECTRIC S.A.

1.2.4. Formulación del Problema.

¿La propuesta de creación del Departamento de Organización y Métodos contribuye al incremento de la productividad de ECOELECTRIC S.A.?

1.2.5. Sistematización.

La inadecuada Estructura Organizacional de ECOELECTRIC S.A. contribuye a la ineficiencia e ineficacia de la actividad laboral incidiendo en los resultados esperados de la organización durante el año 2009.

La falta de conocimiento de las funciones, responsabilidades y competencias de los cargos en ECOELECTRIC S.A., no permite que haya una mayor efectividad administrativa.

La comunicación organizacional disfuncional existente entre los trabajadores y empleados de ECOELECTRIC S.A., influye significativamente en la presencia de conflictos laborales entre los diferentes niveles organizacionales de la empresa durante el año 2009.

La ausencia de un manual de funciones influye en la alta rotación del personal.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar el Departamento de Organización y Métodos en la cogeneradora eléctrica ECOELECTRIC S.A. para la mejora de su productividad.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los problemas originados en la estructura de la organización de la cogeneradora ECOELECTRIC S.A. y los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como los problemas del cambio de actitud y comportamiento de los empleados y trabajadores, en el marco de la modernización administrativa.
- Definir estrategias de cambios tanto estructurales como funcionales para la cogeneradora ECOELECTRIC S.A.
- Proponer, dentro del enfoque del Comportamiento administrativo, El modelo de Desarrollo Organizacional.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Este trabajo de investigación hace referencia a un problema real que no ha sido solucionado y que es necesario resolver. La empresa Ecoelectric s.a desde su creación como Cogeneradora Ecológica de Energía Eléctrica hace tres años ha tenido un crecimiento acelerado en cuanto a su gestión, producción y empleados, sin embargo, carece de un departamento de Organización y Métodos que contribuya en el asesoramiento para un crecimiento organizado y sostenido acorde con la realidad actual de una empresa moderna orientada a incrementar su productividad.

Tal es el caso que en la actualidad, la empresa Ecoelectric s.a no cuenta con los Manuales Administrativos como son los de Organización, funciones, políticas y

procedimientos y de procesos, que son fundamentales para el desenvolvimiento normal de su operación y que se constituyen en la base de control para su crecimiento futuro.

Se aspira que este proyecto, sea estudiado por las Autoridades pertinentes de Ecoelectric s.a. y se tome una decisión frente a este planteamiento para que la empresa cuente con un departamento que le ayude a crecer y enfrentar el futuro de manera organizada.

1.5. MARCO DE REFERENCIA.

1.5.1. Marco Teórico.

1.5.2. Fundamentación Científica.

1.5.2.1. Modelos de Desarrollo Organizacional.

Las unidades de Organización y Métodos, para cumplir con las tareas de diagnóstico y estudio de la organización, así como de diseño organizacional y, en forma más particular, de elaboración de los manuales administrativos, deben recurrir a la teoría de la organización (que les proporciona conceptos y técnicas administrativas) y a la metodología de investigación para apoyar sus estudios y diagnósticos.

En ésta sección, más que abordar la teoría de la organización en forma exhaustiva, ya que existe un gran volumen de obras sobre el tema, haremos un breve bosquejo de los enfoques y aportaciones que puedan aplicarse en las tareas del departamento de Organización y Métodos.

1.5.2.2. Enfoque Tradicional.

El enfoque tradicional se caracteriza por la importancia que confiere a la racionalidad administrativa, entendida ésta como la búsqueda constante de la productividad y la eficiencia.

La idea fundamental del enfoque tradicional consiste en que toda norma o principio administrativo es bueno, si con ello se obtiene el máximo de producción.

Dentro de este enfoque ubicamos la administración científica de Taylor, la escuela organicista de Fayol y la organización burocrática de Weber. Se estudiará el nivel de análisis y los instrumentos conceptuales de cada escuela, así como sus aportaciones y críticas a la teoría de la organización.

1.5.2.3. La Administración Científica.

La administración científica de Frederick W. Taylor en Estados Unidos, al igual que la escuela organicista de Henri Fayol en Francia, se inicia con el estudio sistemático de los problemas de la administración. La administración científica surgió en respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y a la necesidad de aumentar la competencia y eficiencia de las organizaciones provocadas por la Revolución Industrial.

El instrumento conceptual que utiliza la administración científica consiste en la aplicación del "método científico" al estudio de la administración y en particular al de la tarea del obrero.

Parte de la idea de que se necesitan formular leyes o principios generales basados en la observación y experimentación, que sirvan para explicar el fenómeno administrativo. Otra idea derivada de lo anterior es la sustitución de la intuición o "corazonadas" en el manejo de los negocios, por un cuerpo de conocimientos estructurados y sistematizados en principios generales de administración, que permitan obtener una mayor productividad y el máximo de eficiencia.

Por ello, la administración científica es considerada por el mismo Taylor como una "revolución mental". Por parte de los trabajadores, respecto a los deberes de su trabajo, compañeros y patrones. Por parte de los directivos, respecto a los deberes de su trabajo, compañeros en la tarea de administración y obreros.

Por ello, la preocupación esencial del taylorismo es la máxima eficiencia mediante la especialización de la tarea del obrero. Para lograrlo, es indispensable el estudio de tiempos y movimientos y una organización funcional basada en la discusión del trabajo, especialmente a nivel de los puestos inferiores por un lado y del trabajo físico y mental por el otro.

Taylor concluye de sus estudios cuatro principios generales:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia que sustituye los métodos de trabajo tradicionales.
2. La selección de los trabajadores con base en criterios científicos.
3. La educación y desarrollo científico del obrero.
4. La cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal.

❖ **El desarrollo de una verdadera ciencia.**

Se refiere a que la administración debe abordarse científicamente. Es decir, sustituir el conocimiento empírico por el conocimiento científico mediante la aplicación del método científico, observación, control de variables en la experimentación y formulación de leyes generales.

El instrumento de análisis es el estudio de tiempos u movimientos, cuya aplicación en la tarea del obrero debe traer como consecuencia una especialización máxima y un mejor procedimiento para hacer las cosas. Uno de los resultados de este tipo de estudios es la implantación de un sistema de sueldos y salarios basado en los incentivos.

Para un mejor desarrollo científico de la empresa, Taylor propone una visión del trabajo, en la cual, la planeación y el control deben estar a cargo de los trabajadores. De ahí surge el concepto de organización y supervisión funcional, según el cual deben existir supervisiones especializadas que controlen a los obreros de acuerdo con el trabajo especial que desarrollen.

❖ **La selección científica del trabajador.**

Se debe reclutar y seleccionar al trabajador con base en cada especialización. De este principio surge la idea de buscar al personal "idóneo" para el puesto.

❖ **La Educación y Desarrollo Científico del Obrero.**

Supone que para que exista un verdadero trabajo especializado y eficiente debe capacitarse previamente al trabajador.

❖ **La Cooperación.**

Como principio, supone que el trabajo de la organización se basa en reglas o normas administrativas descubiertas mediante el "método científico". Por esta razón, los obreros no pueden ir en contra de ellas, sino, al contrario, cooperar en su aplicación. La prosperidad de la organización implica la prosperidad del obrero.

Entre los más importantes seguidores de Taylor se menciona a Franck y Lilian Gilbreth que ampliaron sus estudios de tiempos y movimientos y a Henry L. Gantt, cuyas principales aportaciones fueron la bonificación por tarea y gráfica que lleva su nombre.

1.5.2.4. La Escuela Organicista.

Henri Fayol es el iniciador de la llamada escuela anatómica y fisiológica de la organización. Al igual que Taylor, trató de descubrir principios generales de administración, mediante el empleo del método científico. La diferencia estriba en que Taylor partió del análisis del obrero en su puesto de trabajo y Fayol partió del análisis de las funciones gerenciales.

Taylor analiza la especialización de la tarea del obrero y Fayol la especialización de las funciones de la gerencia. Los principios generales de administración determinados por Fayol, pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones: gubernamentales, militares, religiosas, etc.

La preocupación básica de esta escuela "organicista" es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

El resultado de esta preocupación consiste en destacar la estructura y funcionamiento de la organización. Por lo que se le considera también como una teoría formal de la organización. Los instrumentos conceptuales los define Farol en su obra Administración industrial y general. En dicha obra determina las actividades básicas de una empresa industrial en seis categorías:

- Técnicas (producción)
- Comerciales (compras, ventas e intercambios)
- Financieras (consecución y uso óptimo de capital).
- Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- Contables (incluyendo estadísticas).
- Administrativas (planeación, organización, mando. Coordinación y control).

Divide su obra en tres apartados: cualidades y preparación de los administradores; principios generales de administración y elementos de la administración (el proceso administrativo).

❖ **Cualidades necesarias del administrador.**

- Físicas (salud, vigor).
- Mentales (habilidad para entender y aprender, criterio, fortaleza mental y adaptabilidad).
- Morales (energía, firmeza, disposición de asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad).
- Culturales (conocimientos generales, distintos a los puramente técnicos).
- Técnicas (propias de las funciones desempeñadas).
- Experiencia (obtenida en el trabajo).

1.5.2.5. Principios Generales de Administración.

❖ **División del trabajo.**

Constituye la especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr una mayor eficiencia.

❖ **Autoridad y responsabilidad.**

Representa el derecho para dar órdenes y el poder para exigir la exacta obediencia.

❖ **Disciplina.**

Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la empresa, sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.

❖ **Unidad de mando.**

Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

❖ **Unidad de dirección.**

Sólo debe haber una cabeza y un plan conjunto para las actividades con el mismo objetivo.

❖ **Subordinación del interés individual al interés general.**

El interés de un empleado o un grupo no debe prevalecer sobre el interés de la organización.

❖ **Remuneración Personal.**

La compensación debe ser justa y, en lo posible, debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.

❖ **Centralización.**

Este principio es esencial para la organización y constituye consecuencia natural de la organización.

❖ **Cadena Escalar.**

Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridad máxima hasta el nivel más bajo.

❖ **Orden.**

La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quién y cada quien en su lugar.

❖ **Equidad.**

La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.

❖ **Conservación del Personal.**

Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.

❖ **Iniciativa.**

En todos los niveles de la estructura organizacional el ahinco y el esfuerzo se complementan con la iniciativa.

❖ **Espíritu de Grupo.**

Este principio destaca la conversación del trabajo en grupo y el mantenimiento de relaciones interpersonales.

1.5.2.6. Los Elementos de la Administración.

Así define Fayol a los elementos del proceso administrativo, pues para él administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

❖ **Planear.**

Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

❖ **Organizar.**

Es constituir el doble organismo material y social de la empresa.

❖ **Dirigir.**

Es guiar y orientar al personal.

❖ **Coordinar.**

Es unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

❖ **Controlar.**

Es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

Entre los principales seguidores de Fayol se encuentran Urwick, Gulick y Money.

1.5.2.7. El Principio de Limitación de la Autoridad de Urwick.

Urwick, en realidad no aporta nada nuevo a la teoría de la organización. Su estudio parte del mismo nivel de análisis que Fayol, es decir, de la definición de los elementos de la administración y de los principios generales de administración. Revisaremos tales principios pues en sus elementos Urwick retoma los de Fayol.

1.5.2.8. Principio de Especialización.

Significa que una persona debe cumplir una sola función en un momento determinado, lo que trae como consecuencia una división especializada del trabajo.

Es el principio que da origen a la organización de línea, la de estaf y la funcional.

1.5.2.9. Principio de Autoridad.

Debe existir una línea de autoridad claramente definida.

1.5.2.10. Principio de Amplitud Administrativa.

Se refiere a la limitación de los colaboradores o subordinados. Señala que cada superior no debe tener más de cinco a seis subordinados.

1.5.2.11. Principio de la Definición.

Este principio se refiere a la definición de los deberes, autoridad y responsabilidad.

1.5.2.12. El Principio de la Departamentalización de Gulick.

Gulick puede considerarse como el autor clásico que más se preocupó por la "departamentalización".

Según Gulick, la división del trabajo constituye la base de la organización. Dicha división debe fundamentarse en el "principio de homogeneidad", es decir, reunir en la misma unidad de las personas que ejecutan el mismo trabajo, mediante el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar.

Este es el principio que da origen a la departamentalización por objetivos, por proceso, por clientela, por material o por área. En otras palabras, existen varias posibilidades de que las unidades orgánicas se especialicen en función de:

- La naturaleza de los servicios que prestan.
- La categoría de la población o clientela, objeto de los servicios que prestan.
- La zona o espacio.
- Los procedimientos técnicos especializados.

Dichos principios de especialización se aplican en el diseño de organigramas al elaborar el manual de organización.

1.5.2.13. Los Principios de Organización de Money.

Money, junto con Railey, desarrolló cuatro principios generales de administración.

❖ **El Principio de Coordinación.** Establece las bases para la unidad de acción en el logro de un fin común.

❖ **El Principio Escalar.** Destaca la organización jerárquica y de autoridad.

❖ **El principio de Definición Funcional.** Constituye la forma de organización y delegar tareas de la unidad orgánicas.

❖ **El principio de Staff.** Su característica básica es la asesoría e información.

Estos principios son fundamentales para el establecimiento de los niveles jerárquicos y de la definición de funciones de las unidades orgánicas.

1.5.2.14. La Organización Burocrática.

Aunque Weber parte de un análisis sociológico de las organizaciones, se adhiere a la corriente de la administración científica por el carácter racional de la organización burocrática.

Para Weber, el desarrollo del capitalismo exige una administración mediante la cual se pueden prever las decisiones. La empresa capitalista no puede acoplarse a una administración tipo patriarcal, que procede según su gusto y misericordia, necesita una organización eficiente adaptada a los cambios que supone el desarrollo del capitalismo en una sociedad cada vez más industrial. Weber no define a la burocracia, más bien señala su característica, las cuales determina mediante la utilización de los tipos ideales como método de análisis y de observaciones y experimentaciones sobre el terreno.

El tipo ideal de burocracia se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Alto nivel de especialización.
- Jerarquía establecida mediante reglas.
- Selección de personal con base en la competencia técnica.
- Separación de la fortuna privada y pública.

La burocracia es un sistema jurídico-político abstracto, formal y previsible.

Weber deriva la organización burocrática de su tipología de la dominación, según la cual, a cada tipo de denominación (carismática, tradicional, legal) corresponde un tipo de organización. A la dominación carismática corresponde una organización patrimonial y feudal, y por último a la dominación legal corresponde una organización burocrática. Weber considera a este tipo de organización como la más eficiente de las organizaciones. Es decir, la que mediante el desarrollo de reglas impersonales que prevén en detalle las funciones y por medio de la selección de personal, basada en su competencia técnica, puede alcanzar el más alto grado de eficiente.

1.5.2.15. Disfunciones Burocráticas.

Gouldner, Selznick y Merton, autores considerados como postweberianos analizaron las "disfunciones" de la organización burocrática. Destacaron las formas de desviación, debida al establecimiento de sistemas de control, en los objetivos organizacionales. La disfunción según Gouldner sucede cuando el control, mediante el desarrollo de reglas generales e impersonales, provoca un aumento de la supervisión y de las relaciones de poder; se manifiesta el autoritarismo y se busca el poder más que los objetivos de la organización.

Para Merton, la disfunción aparece cuando el control, mediante procedimientos estándar, provoca la constitución de un "espíritu de cuerpo" y un "espíritu de servicio", que hacen que los miembros de la organización pugnen porque su servicio administrativo lleva a cabo el mejor procedimiento de trabajo y de esta manera se relegan los objetivos de la organización.

Selznick parte de que la delegación de autoridad trae como consecuencia el establecimiento de varios centros autónomos que provocan disfunciones, ya que buscan lograr sus propios objetivos y no los de la organización en general.

1.5.3. Aportaciones de la Teoría Clásica.

El enfoque clásico aporta los conceptos básicos de la organización y de la administración para estructurar una teoría válida. Taylor proporciona conceptos sobre:

- La división del trabajo y especialización a nivel de la tarea del obrero.
- La organización funcional, según la cual cada supervisor debe estar especializado en un área y contar con autoridad funcional, a diferencia de la unidad de mando.
- La separación entre la planeación a cargo de los directivos y de la operación a cargo de los trabajadores. La autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y se delega hacia abajo.
- La dicotomía línea-staff que da origen a la organización lineal y a la organización funcional.
- El principio de excepción.
- La estandarización del trabajo mediante estudios de tiempos y movimientos.
- El plan de incentivos en la administración de sueldos y salarios.
- El uso de principios científicos y no intuitivos en el manejo de la organización.

Fayol y sus principales seguidores como Gulick, Urwick y Money proporcionaron los siguientes conceptos:

- El concepto de administración basado en el proceso administrativo de planeación, organización, "mando", coordinación y control.
- Los principios generales de administración sobre la división del trabajo, la unidad de mando, la coordinación, el principio escalar y el principio de estaff.
- Los conceptos sobre la estructura de la organización, como la estructura piramidal, el principio de cadena escalar, delegación de autoridad y los criterios de departamentalización.
- El hecho de que la administración debía considerarse como un campo de estudio independiente, es decir, como ciencia.

Weber y sus seguidores aportan los conceptos de:

- Racionalización de la acción administrativa, basada en reglas y principios impersonales.

- El marco teórico para el estudio empírico de las organizaciones grandes y complejas, en el análisis del impacto de la estructura social y política sobre las organizaciones.
- E estudio y análisis de las disfunciones burocráticas.

1.5.4. Críticas al Enfoque Clásico.

Las principales críticas que se plantean a las escuelas y teorías del enfoque clásico se pueden resumir en las siguientes:

- Se considera al enfoque clásico como mecanicista, por el hecho de que concede más importancia a la organización formal que al elemento humano y por querer asimilar la tarea del obrero a la de un máquina.
- La especialización no provoca una mayor eficiencia sino al contrario: aburrimiento, monotonía y frustración en el trabajador que desempeña constantemente la misma tarea.
- Una crítica especial para Taylor y Fayol es la ausencia de comprobación científica.
- Los estudios del enfoque clásico son limitados pues se circunscriben a tratar unilateralmente los aspectos de la organización. Taylor la producción, Fayol la estructura y el proceso de organización, y Weber la racionalidad.
- Una crítica particular a la organización burocrática es que sólo se pueda aplicar en organizaciones que realizan tareas rutinarias y no en organizaciones que se basan en la creatividad y la innovación.

1.5.4.1. El Enfoque del Comportamiento Administrativo.

El enfoque del comportamiento administrativo surge para contrarrestar el mecanismo de la teoría clásica.

El aburrimiento, la frustración y la monotonía provocadas por la especialización del trabajo, conocidos como "disfunciones del taylorismo", comienzan a preocupar a los estudiosos de la administración. Aparecen los primeros psicólogos industriales y

sociólogos quienes analizan la manera de contrarrestar dichas disfunciones, lo que da origen a la teoría del comportamiento humano en las organizaciones.

En general, el enfoque del comportamiento administrativo reagrupa los estudios sobre la organización que han realizado psicólogos, sociólogos y antropólogos.

El instrumento conceptual básico lo constituye el grupo de trabajo y su principal preocupación es la satisfacción del mismo: como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de la organización.

Ubicamos en este enfoque, la escuela de las relaciones humanas, la escuela behaviorista o conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional.

1.5.4.2. La Escuela de las Relaciones Humanas.

Los resultados de las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne, Estados Unidos, constituyen el origen de la escuela de relaciones humanas y del enfoque del comportamiento administrativo.

Mayo inicia su investigación cuando trata de demostrar la influencia que producen las condiciones de trabajo en la productividad. Los primeros resultados y observaciones determinan que reoriente su investigación al utilizar otras técnicas de investigación que lo llevan a concluir que la influencia del grupo social sobre el comportamiento individual es lo que determina la producción. Las fases de investigación fueron las siguientes:

❖ Relaciones de variables fisiológicas con la productividad.

En esta primera fase, Mayo experimentó en una sala de ensamble, en la cual participaron seis mujeres que armaban aparatos telefónicos, la influencia de variables fisiológicas como la iluminación, la humedad, la disminución de la jornada de trabajo, el reposo, etc., en la producción. La variable dependiente era la producción y la variable independiente la iluminación, la humedad, etc., al relacionar

las variables se encontró que la producción no era influida por las condiciones físicas del trabajo, ya que se incrementaba a pesar de la variación provocada.

En esta fase se concluyó que existían fuertes lazos de solidaridad en el grupo experimental que permitieron producir más y que se empezó a sugerir el liderazgo del grupo. Estas conclusiones llevaron a Mayo y a sus colaboradores a cambiar la técnica de investigación.

❖ Entrevistas.

En esta segunda fase se utilizaron variables psicosociales como motivación y satisfacción en el trabajo, en relación con la producción. La técnica de investigación utilizada fue la técnica de la entrevista dirigida que después se modificó a entrevista no dirigida.

En esta fase se concluyó que factores humanos y sociales como el estatus, la motivación, el sistema de valores de la organización y sobre todo el grupo de trabajo, influían sobre el comportamiento individual en el proceso de producción.

❖ Observaciones de Grupo.

En la tercera fase se utilizaron variables sociológicas pues se observó el comportamiento del grupo social de trabajo.

En esta fase se concluyó que en definitiva el grupo determina la producción de cada trabajador. Que eran factores sociales y no psicológicos los que determinaban la producción. El aumento de la eficiencia de la organización no se debe a una mejor especialización y organización, como pretende el enfoque clásico, sino a la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros de la organización.

Esta posición de Mayo dio inicio a la escuela de relaciones humanas que desarrolló estudios sobre motivación, liderazgo, dinámica de grupo, organización informal, etc.

1.5.4.3. La Escuela Conductista.

La escuela conductista se denomina también, escuela behaviorista, de comportamiento organizacional o de ciencia del comportamiento.

Dentro de ésta se ubicaría la ciencia de la administración, válida tanto en el ámbito privado como en el público.

La escuela del comportamiento administrativo surge de la teoría de las relaciones sociales y su enfoque es de modo predominantemente psicológico y motivacional, pues analiza principalmente la conducta del individuo en la organización.

En esta escuela se ubican los estudios de Douglas McGregor sobre la teoría X y la teoría Y en los estilos de dirección, los estudios de Argyris sobre el comportamiento organizacional y los estudios sobre la motivación de Maslow. Sin embargo, los autores más importantes de esta escuela son Hebert Simón y James G. March.

Hebert Simón parte de la crítica que hace a los principios generales de administración de los clásicos para elaborar sus ideas sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Critica principalmente los principios de Urwick y Gulick. Tales principios son, como ya lo expusimos, la especialización de tareas, la unidad de mando, la limitación del número de subordinados y los criterios de departamentalización por objetivo, clientela, espacio y procedimiento. Las principales críticas son las siguientes:

1.- El principio de especialización no es una guía para constituir una unidad orgánica. Existen varios principios de especialización y la teoría administrativa no determina cuál sea el más eficiente. Simon afirma que los criterios de especialización son relativos pues la distinción entre los objetivos y el procedimiento es artificial, ya que los objetivos pueden clasificarse por orden jerárquico. Lo que aparece en un nivel como un fin constituye en otro un procedimiento. Ejemplo, un centro de salud concebido como organismo destinado a mejorar la higiene y salud de una comunidad está especializado por su objetivo, pero si se considera como unidad orgánica que utiliza los procedimientos de la medicina, está especializado por su técnica.

2.- El principio de la unidad de mando no satisface la organización porque es contradictorio a las necesidades de la especialización. Por ejemplo, se desconoce la especialización en el caso de una dependencia de obras públicas, cuando el mecánico no puede recibir órdenes más que del director administrativo del servicio de mecánicos, el jefe de mecánicos queda relegado. Realmente el director administrativo pierde autoridad a partir del hecho que desconoce de mecánica.

3.- El principio de la limitación del número de subordinados es también relativo. Si se afirma que la eficacia administrativa se obtiene mediante un menor número de niveles jerárquicos en la organización y por otro lado se cuenta con tres, cinco y hasta once subordinados en una gran organización en la cual se desea una simplificación de las operaciones, entonces se desarrollará una mayor cantidad de niveles jerárquicos si se sigue este principio.

4.- Respecto de la departamentalización de Gulick también existen problemas en su aplicación, ya que una unidad orgánica puede depender de cuatro criterios a la vez, por ejemplo, un departamento de ventas.

Simón, después de criticar a los clásicos, explica que es necesario fundamentar una teoría administrativa sobre bases más sólidas y en especial sobre la observación del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

En otros términos, Simón concede importancia a las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones. Considera a la organización como tomadora de decisiones, por lo que trata de explicar los factores que determinan y obstaculizan la toma racional de decisiones.

Para estudiar la manera más Eficaz de distribución del poder de decisiones en el seno de la organización conviene preguntarse primero cómo está distribuido este poder realmente, cuáles son las decisiones que toma cada individuo o grupo de individuos y cuáles son las influencias que se ejercen sobre ellos en el momento de tomar decisiones.

Considera necesario descubrir principios de organización pero basados en la decisión. Para Simón, como para otros autores, las nociones de comportamiento, decisión o elección son prácticamente sinónimos. Existe la decisión cuando un individuo seleccione, entre todas las acciones posibles, una línea de conducta determinada. Cualquier decisión implica dar preferencia a ciertos medios de acción. Las decisiones en general se orientan hacia las metas, objetivos u valores más o menos jerarquizados.

Para Simón toda decisión es la combinación de dos tipos de datos: las premisas fácticas (hechos) y las premisas de valor (subjetivas). Constituye lo que Simón denomina una decisión racional. Es decir, cuando el administrador efectúa una buena combinación de dichas premisas realiza una decisión racional.

Los factores que influyen en el individuo en la toma de decisiones se refieren a las limitaciones de la decisión racional. Existen factores psicológicos, como las aptitudes, las habilidades, también factores sociológicos, como el contexto organizacional, los procedimientos, etc., que limitan la racionalidad del individuo, por lo que Simón es partidario de una solución a los problemas en forma satisfactoria más que en forma eficiente. Sin embargo, la intención superadora de Simón no se realizó ya que sólo aportó una mayor precisión conceptual a principios, nociones y categorías establecidas por la administración científica.

1.5.4.4. La Escuela Sociológica de las Organizaciones.

Los principales exponentes de la escuela sociológica de las organizaciones son sociólogos weberianos y estructura-funcionalistas como Emile Durkheim, Max Weber, Robert Merton, Talcott Parsons, Philip Selznick, Alvin Gouldner y Michel Crozier. Esta escuela pretende ser una síntesis de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, que se basa en los análisis sobre la organización burocrática de Weber.

Los sociólogos enfocan la organización como un sistema social que mantiene relaciones de intercambio con su medio. La organización es una unidad social o grupo social humano- deliberadamente estructurado para perseguir objetivos

específicos. El análisis sociológico se centra en cómo mediar y hacer compatibles los objetivos de los grupos sociales con los objetivos de la organización. De acuerdo con Etzioni la organización se caracteriza por:

- La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de comunicación.
- La presencia de uno o varios centros de decisión.
- El reemplazo del personal.

En el análisis sociológico de las organizaciones se trata de conocer las motivaciones e los individuos, los conflictos, el proceso de la toma de decisiones y los fenómenos de reforma o de resistencia al cambio y el poder en las organizaciones.

Del estudio de las interacciones en los grupos sociales iniciado por la teoría de las relaciones humanas, la escuela sociológica pasa a estudiar las interacciones entre las organizaciones sociales. De ahí que los autores de esta escuela desarrollaran tipologías de las organizaciones y estudios sobre los objetos organizacionales para facilitar su análisis comparativo. Etzioni propone la tipología siguiente:

- ❖ **Organizaciones coercitivas**, donde el poder se impone por la fuerza física o mediante controles basados en premios o castigos.
- ❖ **Organizaciones utilitarias**, donde el poder se basa en el control de los incentivos económicos.
- ❖ **Organizaciones normativas**, donde el poder se basa en un consenso sobre objetivos y métodos de organización.

Existen otras tipologías de organizaciones como las de Blau y Scout. Este enfoque evolucionó hacia el análisis del poder en las organizaciones.

Michel Crozier fue el pionero de este tipo de estudios. Su obra El fenómeno burocrático da a conocer dos aspectos fundamentales del poder en el interior de las organizaciones. Su punto de vista es que toda organización se estructura alrededor de relaciones de poder, que permiten efectuar la mediación entre los objetivos a alcanzar y los recursos humanos indispensables para su realización. Además, pone de manifiesto que el estudio de los comportamientos, actitudes y sentimientos de los

diversos grupos de la organización constituye la única manera de defender las relaciones de poder.

1.5.5. La Escuela del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional (D.O.) como proceso planeado de cambio de la estructura y del comportamiento de las organizaciones, se fundamenta teóricamente en las teorías de la motivación de Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland y en la idea de que la organización es un sistema social, postulado por la escuela del comportamiento administrativo y la escuela sociológica de las organizaciones.

El desarrollo organizacional (D.O.) representa esencialmente un esfuerzo pedagógico y educativo orientado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización en forma planeada para adaptarla a un medio que se modifica y evoluciona sin cesar.

El D.O. critica las anteriores teorías de la organización por los diversos problemas (mecanismo, parcialidad, disfunciones, falta de soluciones) que han confrontado en su aplicación práctica.

Los instrumentos conceptuales que utiliza para reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales son la dinámica de grupo, técnicas de comunicación y liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, observación participante, entrevistas, etc. Estas técnicas las aplica en los laboratorios de sensibilidad mediante el grupo T (T-Group), con el propósito de analizar al individuo y al grupo como agentes de cambio para adaptar la organización al medio. Entre los principales autores del D.O. se pueden mencionar a Leland Bradford, Blake y Mouton, Warren Bennis, Ronald y Lippitt.

Leland Brandford es el creador del grupo T; Blake y Mouton proponen los tipos de desarrollo evolutivo, revolucionario y sistemático que se han aplicado en los estudios de modernización administrativa; y el modelo de desarrollo organizacional llamado red gerencial (Managerial Gris).

Warren Benhis por su parte establece que son cuatro las condiciones que dieron origen al desarrollo organizacional.

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- Un aumento del tamaño de las organizaciones.
- Una diversificación creciente, así como una gradual complejidad de la tecnología moderna.

Un cambio en el comportamiento administrativo debido a:

- Un nuevo concepto del hombre basado en mayor conocimiento de sus complejas y mudables necesidades, lo que sustituye la idea de hombre ultra simplificado, inocente y del tipo mecanizado.
- Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, el cual sustituye al modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
- Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideas humanísticas-democráticas, lo cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Los modelos del desarrollo organizacional que se enfocan a los cambios en el comportamiento son principalmente: el análisis transaccional, las reuniones de confrontación y los laboratorios de sensibilidad. Dentro de los modelos que se enfocan a los cambios estructurales y funcionales y de comportamiento se encuentran el modelo de Lawrence y Horsch, el modelo 3-D de la eficiencia general del Reddin y el más difundido, el de la red gerencial.

1.5.5.1. Aportaciones del Enfoque del Comportamiento Administrativo.

La escuela de relaciones humanas aporta nuevos conceptos a la teoría de la organización los cuales amplían y precisan las demás escuelas del comportamiento administrativo. Estos conceptos son principalmente los de:

❖ **Organización Informal.** Es el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre los miembros de la organización.

❖ **Motivación.** La motivación es la tensión persistente que lleva al individuo a formas de comportamiento conducentes a la satisfacción de una o más necesidades.

❖ **Liderazgo.** En el líder se reúnen dos condiciones inseparables: la influencia y la preeminencia.

❖ **Dinámica de grupo.** Es la "suma de intereses" de los componentes del grupo que puede activarse mediante estímulos y motivaciones en el sentido de mayor armonía y aumento de las relaciones.

❖ **Grupo Informal.** Es la organización humana de la empresa que define sus objetivos, sus normas y reglas del comportamiento, sus formas de recompensa y sanciones sociales, su escala de valores, y sus creencias y expectativas.

❖ **Relaciones humanas.** Los individuos dentro de la organización participan de grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social.

❖ **Administración participativa.** Se logra motivando a los escalones inferiores de la organización a que participen en la solución de los problemas.

La principal aportación de la escuela sociológica de las organizaciones es su intento de sintetizar la organización formal e informal y el avance hacia la teoría de sistemas.

El desarrollo organizacional proporciona con precisión ciertos conceptos como los de:

❖ **Cambio.** El cambio organizacional es un conjunto de modificaciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización.

❖ **Cultura organizacional.** Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones que caracterizan a una organización. Por otra parte, en el desarrollo organizacional son importantes el aprendizaje de nuevos comportamientos de participación y de compromiso a través de diversas técnicas grupales, y también la aportación de modelos como la red gerencial.

La escuela del comportamiento administrativo aportó principalmente:

❖ **La Teoría de las Decisiones.**

La teoría del equilibrio organizacional. Es esencialmente una teoría de la motivación que puede comprobarse mediante estimativas empíricas relativas: a) al comportamiento de los participantes con respecto del ingreso, permanencia o retiro de una organización; es una variable que depende de la observación, y b) al balance de los incentivos y contribuciones de cada participante, medidos en función de sus utilidades; es una variable que depende de estimaciones.

La constitución de las ciencias del comportamiento en cinco áreas principales: 1. teoría de la personalidad, 2. dinámica interpersonal, 3. comportamiento de grupos, 4. comportamiento Inter-grupos y 5 comportamiento organizacional.

1.5.5.2. Críticas al Enfoque del Comportamiento Administrativo.

Las principales críticas que se hacen a la escuela de relaciones humanas es que se desplaza al otro extremo de los clásicos: una visión inadecuada de los problemas de la organización, pues el conflicto entre los intereses individuales y los de la organización no se resuelven exclusivamente con unas relaciones humanas mejores; los estudios se limitan a las empresas y se destaca a los grupos informales, sin advertir que no tienen la relación que se pretende con la productividad.

Las principales críticas a la escuela del comportamiento administrativo se refieren a lo siguiente:

- La teoría es descriptiva y no prescriptiva. Existe una mayor preocupación por describir y explicar el comportamiento que por construir modelos de aplicación prácticos.
- El hecho de considerar la estructura organizacional como una estructura de toma de decisiones, puede dejar de lado los aspectos y procesos interpersonales e incurrir de nuevo en la organización formal.

Se critica a la escuela sociológica por la ausencia de propuestas organizacionales y por la escasa precisión de los componentes y relaciones de la organización que la teoría de sistemas desarrolló posteriormente.

El desarrollo organizacional recibe las críticas siguientes:

- Carencia de originalidad y delimitaciones de su área.
- No es una teoría novedosa, los métodos y procesos del D. O. son relativamente antiguos, aunque se designen con nuevos nombres.
- El D. O. al destacar el entrenamiento de sensibilidad en el laboratorio, corre el riesgo de transformarse en una técnica terapéutica alejada de los objetivos de la organización.

1.6. EL ENFOQUE MODERNO.

La orientación moderna de la teoría de la organización surgió a partir de la década de los cincuenta. Se designa como enfoque moderno para distinguirlo del enfoque tradicional o clásico. En este enfoque ubicamos la teoría neoclásica, la teoría cuantitativa, la teoría de sistemas, la administración por proyectos y la administración estratégica.

1.6.1. La Teoría Neoclásica.

En la teoría neoclásica se ubican los autores modernos del proceso administrativo y la administración por objetivos (APO).

1.6.2. Escuela del Proceso Administrativo.

Los partidarios de esta escuela consideran la administración como el desempeño de ciertas funciones administrativas básicas que constituyen un proceso. Se define la administración como la ejecución del proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por ello la función del gerente aparece como fundamental, pues constituye el pivote para llevar a la práctica el proceso administrativo.

El proceso administrativo se considera universal, porque las funciones básicas que encierra, las ejecutan los gerentes sin importar el tipo y nivel de la empresa.

La escuela procesalista utiliza como instrumento conceptual básico los principios y funciones. La organización no tiene relación con el medio y su principal preocupación es el establecimiento de una estructura organizativa adecuada.

Entre los autores que estudian la administración bajo este enfoque del proceso administrativo se encuentran Koontz y O'Donnell, Terry, Newmann, Summer y Warren.

Por ejemplo, Terry explica la existencia de cuatro funciones fundamentales del proceso administrativo que constituyen los medios por los cuales administra un gerente:

- ❖ **Planeación**, para determinar objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.
- ❖ **Organización**, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias.
- ❖ **Ejecución**, por parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo.
- ❖ **Control**, de las actividades para conformarlas con los planes.

Koontz y O'Donnell agrupan las funciones del administrador en las actividades de planeación, organización, asesoría, dirección y control.

Newmann, Summer y Warren dividen la tarea administrativa en organización, planeación, dirección, evaluación y control.

1.6.3. La Administración por Objetivos.

En la década de los 60, Druker estableció una teoría muy difundida actualmente que es la administración por objetivos (APO). La APO es el resultado del pragmatismo de la teoría neoclásica y Drucker la define como un proceso mediante el cual los

gerentes, superior y subordinado de una organización, identifica objetivos comunes, delimitan las áreas de responsabilidad de cada uno en función de resultados esperados y utiliza medidas como guías para la operación de los negocios.

La APO es un enfoque orientado hacia los resultados, más que a la tarea que debe realizarse. Por ello, intenta crear una estructura orgánica lo más flexible posible. Por ejemplo, la delegación de autoridad está implícita y se deriva de los objetivos que deben alcanzarse y sobre todo de los medios de que dispone el gerente para poder alcanzarlos. El límite de tal delegación reside precisamente en los límites de los medios.

La APO compromete los siguientes elementos:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. Esto permite a los gerentes que participan en la ejecución de un plan e intervengan en su formulación.
- Establecimiento de objetivos para cada posición. El gerente determina los resultados por alcanzar en cada área.
- Interrelación de objetivos. Se necesita proporcionar una base para la coordinación de objetivos.
- Establecimiento del sistema de revisión y reciclaje. Generalmente hay un ciclo que abarca las siguientes etapas: a) Establecer los objetivos para el primer año. b) evaluar c) efectuar los reajustes necesarios d) establecer los objetivos del segundo año.
- Se destaca la medición y el control de los objetivos.
- Se involucra más al gerente en el control de objetivos y metas.

Se pueden determinar dos tipos de objetivos:

- ❖ **Objetivos orgánicos.** Drucker define cierto número de esferas clave, comunes a todas las empresas, donde debe establecerse objetivos, especialmente en:
 - La posición del mercado.
 - La productividad.
 - La innovación.

- Los recursos financieros.
- La mano de obra.

- ❖ **Objetivos funciones.** Se refieren a las actividades funcionales de la organización, tales como:
 - Objetivos del mejoramiento, vinculados al desarrollo de la organización.
 - Objetivos de adiestramiento y capacitación del personal.
 - Objetivos de "coyuntura" o "especiales", correspondientes a las necesidades temporales de la organización.
 - Objetivos que resultan de la definición de funciones.

1.6.4. Teoría Cuantitativa.

Chiavenato denomina a la teoría cuantitativa, "teoría matemática de la administración" y Kast y Rosenzweig, "ciencia administrativa". El nombre más apropiado es técnicas cuantitativas en la administración pues no constituye propiamente una teoría de la organización, sino técnicas de apoyo o de aplicación de la teoría organizacional.

Esta escuela se origina cuando se incorporan a la administración métodos matemáticos agrupados generalmente bajo el nombre de "investigación de operaciones" y que se encuentran vinculados a la teoría de las decisiones aportada por Simón. Otra opinión es que esta teoría se origina por la aportación de las matemáticas, la estadística, la ingeniería y la economía con una orientación técnico-económica, a la teoría de la organización.

En esta técnica se concede importancia primordial a la toma de decisiones basada y apoyada en modelos y ecuaciones matemáticas. Estos constituyen modelos racionales para la toma de decisiones.

Según la concepción de la teoría de las decisiones, la organización equivale a un proceso decisorio que comprende tres etapas:

- 1) Etapa de la invención y análisis de los diversos cursos de acción (diseño y planeación)
- 2) Etapa de las ocasiones que exigen decisión (inteligencia, según el enfoque militar).
- 3) Etapa de la selección de un curso de acción determinado (elección).

La investigación de operaciones tiende a proporcionar un apoyo racional en este proceso decisorio. A veces se define la investigación de operaciones como la aplicación de la teoría de las decisiones. Churchman, Ackoff y Anoff definen la investigación de operaciones como la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que implican las operaciones de un sistema para que proporcione, a quienes controlan dicho sistema, soluciones óptimas al problema en cuestión.

Se orienta entonces en una forma más objetiva a la solución de problemas que enfrenta el administrador, para lo cual utiliza un procedimiento de investigación y varias técnicas de apoyo denominadas teorías cuantitativas.

Por ejemplo, Newmann, Summer y Warren señalan que el procedimiento de la investigación de operaciones tiene tres características:

- 1) Se expresan problemas con símbolos matemáticos.
- 2) Para cada problema se formula un conjunto de ecuaciones, o sea un "modelo".
- 3) Deben proporcionarse datos cuantitativos para cada una de las variables, así como sus ponderaciones.

Kast y Rosenzweig señalan que existe un consenso en adoptar las siguientes fases en el proyecto de investigación de operaciones:

- 1) Formulación del problema.
- 2) Construcción de un modelo matemático que representa el sistema bajo estudio.
- 3) Obtención de una solución con el modelo.
- 4) Prueba del modelo y de la solución derivada del mismo.
- 5) Establecimiento de controles sobre la situación.

6) Implantación de la solución: instrumentación.

1.6.5. Técnicas Cuantitativas.

La investigación de operaciones utiliza las siguientes técnicas de modelos racionalistas:

❖ **Teoría de los Juegos.** Se emplea para determinar la estrategia óptima en una situación de competencia. Su finalidad es estudiar cómo un "jugador" puede librarse de los efectos del azar y de los ardides de su opositor, utilizando matemáticas avanzadas. Se aplica en problemas de productividad.

❖ **Teoría de las Colas (o filas de espera).** La mayoría de los modelos suponen la distribución específica de los tiempos de espera, es decir, de las demoras ocurridas en alguna parte del servicio. Se aplica en sistemas de recaudación o de tráfico.

❖ **Teoría de Redes.** Incluye el PERT y el CPM que son diagramas de redes y flechas que tratan de identificar el camino crítico al establecer una relación directa entre los factores tiempo y costo, lo que constituye el llamado "óptimo económico" de un proyecto.

❖ **Teoría de Decisiones.** Analiza tanto las elecciones racionales, basadas en el estudio de una situación dada, como también sus posibles consecuencias.

❖ **Ingeniería de Sistemas.** Esta técnica se define como la planeación científica, el diseño, la evaluación y la construcción de sistemas hombre máquina.

❖ **Programación Lineal.** Es una técnica basada en transformación de álgebra de matrices, la cual, mediante el suministro de información adecuadamente formulado, es capaz de producir soluciones matemáticas óptimas, en términos de maximización y minimización de algún objetivo definido.

❖ **Programación Dinámica.** Es un método de optimización de sistemas o de sus representaciones matemáticas, en el cual se pasa por fases o secuencias. Su punto de partida es un teorema, llamado teorema de la optimización: una política de óptima si en un periodo o fase dado, cualesquiera que hayan sido las decisiones precedentes, las decisiones que van a adoptarse han de construir una política óptima al tomar en cuenta el resultado de las decisiones precedentes.

❖ **Probabilidad y Estadística.** El análisis estadístico es el método de obtener la misma información con una cantidad menor de datos. Se aplica en el control de la calidad. Ofrece medios para elegir muestras con características representativas de un fenómeno dado.

❖ **Modelos de Simulación.** Son utilizados para prever una situación deseada en el futuro y sus posibles consecuencias. Se aplica en el diseño organizacional y en la planeación

1.6.6. La Teoría de Sistemas.

La teoría de sistemas pretende ser la punta de lanza del movimiento interdisciplinario y académico, ya que trata de reducir los problemas que se presentan en la especialización producida por la fragmentación del conocimiento.

La unificación de la terminología científica fue hasta cierto punto uno de los orígenes de la teoría de sistemas, pues se trata de que existiera una mejor comunicación entre el economista y el ingeniero para quienes los conceptos tienen distintos significados.

Fue von Bertalanffi, biólogo alemán, quien desde 1947 ya definía y estructuraba una teoría general de sistemas. Según la concepción de von Bertalanffi, dicha teoría pretende aplicar un modelo teórico conceptual que refleje la realidad con más propiedad que los modelos enunciados por la física o las ciencias naturales. Un modelo que explica los aspectos biológicos y del comportamiento que se consideran fuera del análisis de la física. En suma, un modelo que sirva de instrumento de análisis para tratar problemas de varias variables y no solamente de dos como tradicionalmente se hacía.

La teoría de sistemas, así expuesta, es una ciencia de la totalidad. En otras palabras es un modelo hipotético-deductivo formal, aplicable a varias ciencias empíricas y a fenómenos concretos que acontecen en la realidad sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. Por ejemplo, los conceptos de población y crecimiento pueden aplicarse en las ciencias biológicas, en la teoría de las organizaciones o en la economía.

De este modo, la teoría de sistemas se adhiere a la corriente científica que pretende la unificación de la ciencia, cuyos postulados son: que existe un objeto y método de estudio único para las ciencias naturales y las ciencias sociales.

En síntesis, la teoría de sistemas, es un modelo hipotético-deductivo, formal y abstracto aplicable a diferentes fenómenos concretos que corresponden a diversos objetos de estudio.

Es así como se aplicó la teoría de sistemas en las ciencias sociales, la sociología, la psicología, la economía y posteriormente la ciencia política y la administración pública.

1.6.6.1. Conceptos Básicos de la Teoría de Sistemas.

La teoría de sistemas utiliza conceptos específicos aportados por otras ciencias y por su propio desarrollo. Por ejemplo, de la teoría estructural-funcionalista (Parsons, Merton) aporta el concepto de totalidad y de integración; de la termodinámica se retoma el concepto de entropía, de la cibernética los conceptos de "caja negra", homeostasis, información, retroalimentación; y del análisis de David Easton sobre sistema político, el concepto de "apoyos", "tensiones", "capacidad de respuestas".

❖ **Concepto de Sistema.** Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objeto general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en la definición de un sistema.

Stafford Beer, por ejemplo, define el sistema "como cualquier conjunto de ítems que están dinámicamente relacionados" y que se refieren tan sólo a los elementos y sus relaciones.

Para Buckley "el sistema es un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está

por lo menos relacionado con varios, otros de manera más o menos estable, en un lapso dado". Los componentes pueden ser relativamente simples y estables o complejos y cambiantes; pueden variar en sólo una o dos propiedades o bien adoptar muchos estados distintos".

Tanto Beer como Buckley no mencionan el objetivo o conjunto de metas que debe perseguir el sistema.

❖ **Concepto de totalidad.** El análisis estructural al definir la estructura como reunión de varios elementos en una totalidad y cuyas propiedades dependen parcial o totalmente de las propiedades de la totalidad, hace referencia al concepto de sistema.

El análisis funcional al partir de la idea de que cada elemento de un sistema total orgánico tiene una función que desempeñar, se refiere también al concepto de sistema.

Por lo tanto, el análisis estructural y funcional al considerar la realidad social como una "totalidad" compuesta de elementos interdependientes y de la cual se deben buscar las leyes generales, aportaron el concepto de totalidad a la teoría de sistemas.

Así, el estructural-funcionalismo de Parsons por su concepto de integración y el análisis de funciones manifiestas y latentes de Merton, por sus referencias a la estructura y al sistema social total, pueden considerarse, además de los estudios de Bertalanffi, los antecedentes de la teoría de sistemas.

❖ **Concepto de entropía negativa.** Las características principales del sistema cerrado son, su aislamiento del medio y su tendencia a orientarse hacia un equilibrio estático con un máximo de entropía – concepto originado en la termodinámica-, es decir, la tendencia de cualquier sistema cerrado a desplazarse hacia un estado caótico, desordenado o desorganizado. En este sentido la ley de disipación en física explica que la "tendencia general de los acontecimientos en la naturaleza física apunta a estados de máximo desorden y a la igualación de diferencias con la llamada muerte térmica del universo como perspectiva final, cuando toda la energía

quede segregada como calor uniformemente distribuido a baja temperatura, y los procesos del universo se paren". El desorden, la desorganización, se conocen como la entropía de un sistema cerrado.

En cambio, el sistema abierto se utiliza para describir y explicar el comportamiento de organismos vivos (sistema social, sistema biológico) que están en relación dinámica con su medio y se mantienen en continua incorporación de energía, transformación de la misma en cuenta para definir el concepto de homeostasis.

El sistema abierto tiende a diferenciarse, a ser más heterogéneo y a obtener un alto grado de orden y organización. Los insumos que recibe del medio le permiten sobrevivir y transformar la entropía en entropía negativa por la tendencia a niveles más altos de organización.

Dicho de otro modo, la tendencia natural de los sistemas cerrados hacia el desorden y la muerte en su entropía y la tendencia de los sistemas abiertos al orden y a la supervivencia es una entropía negativa.

❖ **Concepto de homeostasis (estado estable).** El concepto de homeostasis aparece al diferenciar sistemas abiertos y sistemas cerrados. Se aplica particularmente al sistema abierto y Cannon lo concibe como derivación de dichas diferencias.

El sistema abierto está en continua interacción con su medio u alcanza un estado estable o equilibrio dinámico mientras mantenga la capacidad de transformar el flujo constante de energía. El proceso homeostático para la regulación de la temperatura del cuerpo es un ejemplo de estado estable.

Lo que interesa es la preservación del sistema. La supervivencia no sería posible sin una continua entrada, transformación y salida. Así, el concepto de homeostasis se refiere al estado estable y éste no puede ocurrir sin un equilibrio dinámico de los insumos y su transformación en productos.

❖ **El concepto de homeostasis denota dos sentidos:**

- 1) El mantenimiento de la temperatura corporal y otras variables fisiológicas a través de los mecanismos de retroalimentación.
- 2) La adaptabilidad y regulación orgánica en general.

Pero, ¿cómo mantiene el sistema su estado estable. A través del proceso de retroalimentación el sistema recibe continuamente información del medio, lo que le permite adaptarse y regularse. El sistema abierto se adapta a su medio cambiando o modificando sus elementos internos. Ello conduce a explicar el concepto de retroalimentación.

❖ **Concepto de totalidad.** El análisis estructural al definir la estructura como reunión de varios elementos en una totalidad y cuyas propiedades dependen parcial o totalmente de las propiedades de la totalidad, hace referencia al concepto de sistema.

La palabra cibernética proviene de la palabra griega Kybernitiky que significa "arte de gobernar barcos". Se inicio como una ciencia interdisciplinaria de comunicación y control. Wiener la define como la "teoría del control y la comunicación en los animales y en las máquinas. El concepto de autocontrol y autorregulación independientes de la acción humana exterior se introdujo en la cibernética en los primeros estudios sobre computadoras y el concepto de retroalimentación como un servomecanismo de precisión, capaz de autocorregirse rápidamente a fin de ajustarse a un blanco en movimiento variable, fue introducido en los proyectiles teledirigidos. Por ello, inicialmente la cibernética se aplicó en la creación de máquinas de comportamiento autorregulable semejante a aspectos del comportamiento del hombre o del animal (robots, computadoras).

"La cibernética es una teoría de los sistemas de control, basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, así como dentro del sistemas, y el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema con respecto al medio".

El concepto de retroalimentación significa en consecuencia el mantenimiento constante del flujo de información que permite al sistema conocer su desviación y autocorregirse y mantenerse ajustado.

❖ **Concepto de Caja Negra.** La caja negra es un modelo simplificado, válido y útil para el estudio de los sistemas demasiado complejos en sus relaciones con su medio. De ahí que no se utilice el método de causa y efecto, sino el de manipulación externa de entrada de los insumos y clasificación de salida de los productos.

Chiavenato explica que, en cibernética, caja negra es un sistema equivalente a un sistema extremadamente complejo en el cual las interconexiones son tan numerosas que no pueden describirse detalladamente.

❖ **Concepto de Equifinalidad.** El concepto de equifinalidad se deriva de la distinción entre sistema abierto y sistema cerrado.

En cualquier sistema cerrado, el estado final al cual tiende está invariablemente determinado por las condiciones iniciales. Por ejemplo, el movimiento de un sistema planeado.

En cambio en un sistema abierto se puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. Es aquí donde surge el concepto de equifinidad.

1.6.6.2. La Organización como Sistema Abierto.

La organización es un sistema abierto en interacción con el medio. El enfoque de sistemas abiertos define los repetidos ciclos de insumo, transformación, producto e insumo renovado, los cuales comprende el modelo de organización.

Chester Bernard fue uno de los primeros escritores de administración en utilizar el enfoque de sistemas. Después H. Simón enfocó la organización como sistemas complejos del proceso de toma de decisiones. Churchman visualizó la organización

empresarial como un sistema social o un sistema hombre-máquina y Selznick abordó el estudio burocrático utilizando la teoría de sistemas.

Según Katz y Khan, las características de los sistemas abiertos son:

- 1) La importancia de energía.
- 2) La transformación.
- 3) El producto.
- 4) Los sistemas como ciclos de eventos.
- 5) La entropía negativa.
- 6) El insumo de información.
- 7) El estado estable y la homeostasis dinámica.
- 8) La diferenciación.
- 9) La equifinidad.

Por su parte Kast y Rosenzweig estudiaron la organización, como un sistema abierto, en interacción con el medio y, a la vez, como un sistema socio técnico estructurado. Estos autores determinaron que la organización como sistema social está compuesta por los subsistemas de:

- Metas y valores, que orientan al conjunto de la organización.
- Subsistema técnico, que está definido por la especialización y habilidades técnicas, la tecnología y la distribución especial de las instalaciones.
- Subsistema psicosocial, que comprende las actividades, aspiraciones y valores de los miembros de la organización.
- Subsistema estructural, que indica la división del trabajo administrativo, la jerarquía, la coordinación y comunicación.
- Subsistema gerencial, que relaciona las actividades técnicas e institucionales con el medio.

1.6.7. La administración por Proyectos.

Este tipo de administración es un enfoque que se ha introducido debido al interés y necesidad de vincular la organización a la programación y en particular el desarrollo de proyectos de inversión dentro de la técnica del presupuesto por programa. En este enfoque se destaca en forma primordial la planeación, administración y control de los proyectos a desarrollar por la organización.

Se consideran, por lo tanto, algunos cambios importantes en la estructura tradicional de la organización basada en la línea de autoridad jerárquica y funcional, por otra orgánica-flexible y ajustable a las necesidades del proyecto, que otorga autoridad al director o encargado del proyecto desde el inicio hasta su terminación.

Es decir, que al proceso de toma de decisiones (vertical) corresponde un proceso de control y evaluación (horizontal) de los aspectos técnicos, financieros, económicos y organizativos del proyecto. En éste último aspecto se reúnen las características que se manejan en la administración pública sobre la organización en funciones sustantivas (verticales) y funciones de apoyo (horizontales).

Para estructurar una administración en la ejecución de proyectos se requiere caracterizar algunos aspectos de éstos. Naciones Unidas define el proyecto como el conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes y servicios. Las características comunes a los proyectos pueden agruparse en las siguientes:

Son finitos en el tiempo. El conjunto de actividades definidas para la obtención de una finalidad o propósito se sitúa entre un inicio y un final específico.

Son esfuerzos singulares. Las acciones que los definen no son repetitivas ni homogéneas.

Contienen requisitos gerenciales propios. En la mayoría de los casos dichos requisitos son incompatibles con la estructura y funcionamiento de la organización tradicional.

Las disciplinas que originan la administración de proyectos son: la teoría de sistema, que aporta una visión integral del proceso administrativo; la investigación de operaciones, que provee el instrumento lógico y matemático a la toma de decisiones; la administración por objetivos, que aporta ideas sobre el comportamiento organizacional y una metodología para la operatividad del proceso administrativo mediante el establecimiento de objetivos; y la teoría de las decisiones que aporta un marco de referencia de las condiciones externas que influyen en el proceso decisorio.

Los modelos de organización por proyectos varían desde la utilización de la propia estructura tradicional hasta la modificación en una organización por proyectos. Se pueden considerar los siguientes modelos organizativos por proyectos:

- El activador del proyecto (estructura de organización tradicional informalmente modificada).
- El coordinador del proyecto (estructura de organización tradicional formalmente modificada).
- El gerente del proyecto (estructura de organización matricial).
- El gerente general del proyecto (estructura totalmente diseñada a partir del proyecto y para el proyecto).

La estructura matricial constituye la fase de transición de la estructura tradicional de la organización a la estructura de organización por proyectos.

Cuando en la organización por proyectos se utiliza la estructura matricial en forma más avanzada que en el tercer modelo, se sustituye el esquema jerárquico piramidal y el proyectos se somete al responsable del proyecto, que funciona como asesor, quien decide qué debe hacerse y cuándo debe hacerse, y quedan los departamentos funcionales de la organización con la función de dar apoyo al proyecto en términos de recursos técnicos, de personal, etc. El antiguo jefe

jerárquico se transforma en coordinador, activador, incentivador, etc., quien prescinde de la coacción como elemento motor del proceso y la sustituye por la cooperación espontánea, entusiasta y participativa del elemento humano.

Se pueden señalar los siguientes requisitos mínimos de una organización por proyectos:

- **Temporal o finita.** La organización sólo puede existir mientras se ejecute el proyecto.
- **Centrada en el objetivo.** Todas las actividades funcionales de la organización debe coordinarse para cumplir con el objetivo.
- **Flexible.** La organización debe adaptarse a las condiciones de variación y permiten el ingreso y salida del personal y demás recursos a medida que se requiera o concluya su misión.
- **Toma de decisiones rápida.** Sin desechar el principio de autoridad, debe existir una toma de decisiones rápida, mediante la relación directa entre los miembros del equipo responsable de la ejecución del proyecto, de acuerdo con los requerimientos de las actividades que cada uno tiene asignada. Es decir, debe haber una delegación planificada de la autoridad y además flexibilidad para acciones específicas. Este tipo de administración se ha utilizado en programas militares, especiales y civiles a gran escala.

1.6.7. La administración Estratégica.

En la historia del pensamiento administrativo la teoría y la práctica administrativa se abarcaron a resolver los problemas internos de estructura y procedimiento, además del comportamiento humano.

Una tendencia en la teoría de la organización es aquella que se orienta a la planeación estratégica de la empresa. Su fundamento teórico lo conforman: la teoría de sistemas, la administración por objetivos, la administración por proyectos y el

desarrollo organizacional. Ackoff, Ansoff, Hayes, Steiner, Sallenave, y Porte son algunos de los precursores de la "administración estratégica".

La idea fundamental de la administración estratégica es analizar las relaciones entre la organización y su medio competitivo, económico, legal y fiscal en el cual se encuentran, para concluir en la formulación estratégica.

Después de relacionar y analizar las variables controlables y las variables del medio se elabora la estrategia de la organización. Se entiende por estrategia la elección que debe hacer la organización, entre la continuidad de las políticas actuales y el cambio, en función de nuevos objetivos.

Las definiciones de estrategia necesariamente deben contener los siguientes puntos comunes:

- Procede de una representación conceptual de las relaciones entre la organización y el medio.
- Es un procedimiento global y continuo. Rebase el cuadro de funciones de la organización y es un ejercicio periódico. Permite tomar decisiones a la organización en un medio dinámico.

No es posible formular la estrategia cuando se carece de una visión integral de la organización, de sus objetivos y de su medio competitivo.

1.6.7.1. Modelo Competitivo y Estrategia.

La utilización de un modelo conceptual ayuda a comprender la acción de la organización en su conjunto.

El modelo se esquematiza, de acuerdo con Sellevane, relacionando las variables estratégicas, como los productos, mercados, precios, gastos de distribución y financiamiento, que constituyen variables controlables y las variables del medio como las materias primas, la tecnología, la estructura de la distribución, el medio legal, las subvenciones, exenciones de impuestos, la demanda, el crecimiento

demográfico y la competencia, que constituyen variables de oportunidad y de obligación.

1.6.7.2. Plantación Estratégica.

La organización debe elaborar un plan estratégico que especifique en forma general cómo competirá en el futuro a partir del presente.

Esteiner define la esencia de la planeación estratégica como la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro (en el medio), los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros de su entorno.

Ansoff y Hayes definen la planeación estratégica como aquella que consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso estratégico entre los dos que mejor satisfagan los objetivos de la organización.

Así, la planeación estratégica constituye un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y se desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y con ello obtener los fines buscados por la organización. La planeación estratégica supone una reflexión mental que permite diseñar estrategias para la organización en situación de competencia y de adaptación a su medio. Sallenave propone que todo plan estratégico contenga al menos los siguientes elementos:

- 1) Una descripción del modelo de la empresa.
- 2) Un análisis explícito de las ventajas competitivas que la empresa piensa explotar (en una economía de mercado).
- 3) Un enunciado de los objetivos por alcanzar expresados en función de:

- a. Tasa de crecimiento.
 - b. Segmento de mercado.
 - c. Tasa de rendimiento.
 - d. Tiempo necesario para el cumplimiento de objetivos.
- 4) Un programa de recursos para el período cubierto por el plan.

La planeación estratégica se aplica en la administración pública en los planes de desarrollo económico y social.

1.6.7.3. Característica de la organización orientada a la estrategia.

Sallenave establece que la empresa que pone en práctica la administración estratégica tiene ciertas características fundamentales:

- Es descentralizada, en el sentido que tiene tantos centros de estrategia o centros de decisiones como campos de actividad.
- Su financiamiento es centralizado. Los centros de estrategia no poseen autonomía financiera pues su ciclo de vida los obliga a ser tanto beneficiarios como deficitarios.
- Tiene una orientación de mercadotecnia. Crece al satisfacer las necesidades del mercado.
- Es oportunista en los mercados (orientación de mercadotecnia) en los productos (innovación) y en su manera de competir.
- Hace hincapié en tres niveles de mercadotecnia.

Las corporaciones y multinacionales en Estados Unidos, el impulso de la empresa holding en Europa y la implantación de maquiladoras, constituyen en la evolución de la empresa que aplica la administración y planeación estratégica.

1.7. Aportaciones del Enfoque Moderno.

La escuela del proceso administrativo aporta los siguientes conceptos:

- Ofrece un marco conceptual para el estudio de la administración mediante la explicación de la planeación, organización, etc.

- La delegación de autoridad, que se traduce en problemas de centralización y descentralización.
- Los lineamientos del control limitado.
- Los criterios de la departamentalización.

La administración por objetivos aporta los siguientes elementos:

- Visión sistemática de la gerencia, ya que permite vincular los objetivos individuales con los de la organización.
- La participación en el establecimiento de los objetivos de la organización.
- La preocupación por los resultados y con ello la racionalización de recursos y la implantación de mejores sistemas de control.
- Proporciona la base para la determinación de objetivos claros en la organización.

La teoría cuantitativa permitió:

- Introducir nuevas técnicas de planeación y control en el empleo de recursos materiales, financieros, humanos.
- Apoyar y auxiliar la toma de decisiones en el sentido de optimizar el trabajo y disminuir los riesgos.

La teoría de sistemas aporta las siguientes características:

- Un modelo teórico-conceptual (sistema, insumo, proceso de conversión, producto, retroalimentación) susceptible de aplicarse a las ciencias sociales.
- El concepto de organización como sistema abierto que sienta las bases de una noción integral de la organización y de la administración estratégica.
- Un enfoque multidisciplinario de la organización que permite equilibrar y ponderar en su justa medida sus distintos elementos.
- La aplicación de conceptos como homeostasis, entropía negativa y equifinalidad en las ciencias sociales.

La administración por proyecto aporta:

Un nuevo tipo de organización más flexible y ajustable.

Un concepto distinto de la autoridad, menos jerárquica y tradicional dentro de la organización. Representa un tipo de autoridad más amplio ya que puede abarcar todos los departamentos, el responsable del proyecto puede tener autoridad para asignar personal de los departamentos a las actividades del proyecto.

La administración estratégica aporta:

- Una nueva concepción de la empresa y el medio competitivo.
- Técnicas de análisis del medio. Análisis de la estructura tradicional; de la estructura de mercados y precios; de la estructura fiscal y legal, y de la estructura de los mercados financieros.
- Los instrumentos conceptuales para diseñar un modelo competitivo de la empresa.
- Los elementos mínimos y la metodología para diseñar planes estratégicos.

1.7.1. Críticas al Enfoque Moderno.

Entre las principales críticas al enfoque neoclásico se encuentran las siguientes:

- Su enfoque es demasiado rígido y no considera los factores psicológicos y sociológicos de la organización.
- Sus principios son resultado de gerentes prácticos.

Se hacen otras críticas a la administración por objetivos en el sentido de que la actuación de las personas en relación con la obtención o no de resultados está sujeta a castigos y recompensas que no motivan al trabajador; es posible exagerar los objetivos de corto plazo y olvidar los de largo plazo; por último, en la organización tradicional es difícil evaluar resultados de personas y cargos que dependen de otros.

A la teoría cuantitativa se le hacen las siguientes críticas:

- Se presta a aplicaciones individualizadas de proyectos o de trabajos que comprenden órganos o grupos de personas y no el total de la organización, por lo

que se trata más bien de un conjunto de técnicas que de un marco teórico de las organizaciones.

- Se basa en un enfoque exclusivamente cuantitativo de los problemas administrativos, sin embargo, no todo en la organización se resuelve con operaciones numéricas.
- Se aplica a cuestiones operativas y de ejecución, más no a la explicación de problemas de las organizaciones.

Las principales críticas a la teoría de sistemas son:

- Es un modelo abstracto y formal que pretende la armonía y estabilidad del sistema social representado por la organización y debido a ello sus
- conceptos conforman una organización estática que no incluye aspectos de conflicto en sus estudios.
- No permite un estudio de la evolución histórica de las organizaciones que sirva de base para solucionar problemas futuros de las mismas.

A la administración de proyectos se le pueden hacer las siguientes observaciones:

- El hecho de que las actividades que deben realizarse para desarrollar los proyectos sean interfuncionales puede provocar conflictos de autoridad.
- Para poder aplicar esta organización por proyectos se necesita que la organización se encuentre bien avanzada en las técnicas administrativas y en su propia organización, asimismo el personal bien preparado para comprender los flujos de decisiones, ejecución y control de los proyectos.

En la administración estratégica las dificultades se derivan de:

- La forma tradicional de administrar, que no permite innovaciones.
- La necesidad de que la empresa sea capaz y competente, con administradores entrenados y motivados, estructura y procedimientos fluidos y bien diseñados.
- Las características cualitativas más que las cuantitativas del medio, hacen difícil analizarlo y predecirlo.

- Que puede permanecer en un simple "ejercicio mental" sin ponerse en práctica.

1.8. EL ENFOQUE POST- MODERNO.

Esta página está dedicada a enlistar nuevos enfoques, escuelas, herramientas, filosofías, técnicas, relativos a la Administración Moderna o Posmoderna que se podrían utilizar en los nuevos sistemas administración. Casi todas estas palabras son susceptibles de traducir al español, pero lo más probable es que las encuentre con el nombre que aquí aparece:

- ✓ Ouplacement.
- ✓ Reingeniería.
- ✓ Benchmarking.
- ✓ Calidad Total.
- ✓ Just in Time.
- ✓ Empowerment.
- ✓ Outsourcing.
- ✓ Downsizing.
- ✓ Rightsizing.
- ✓ Kaizen.
- ✓ E-commerce.
- ✓ Franchising.
- ✓ Imagen Corporativa.
- ✓ Kanban.
- ✓ Coaching.
- ✓ Mentoring.
- ✓ Balanced Scorecard.

1.9. MARCO CONCEPTUAL.

Modelo.- Indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, representación en pequeña escala, persona o cosa digna de ser imitada, tipo industrial protegido por una patente, organización u ordenamiento de elementos, persona que posa para los pintores, los escultores y los fotógrafos, persona que sirve para exhibir algo, perfecto en su genero, muestra, pauta, medida, regla, dechado, ejemplo, arquetipo, prototipo, tipo, paradigma, módulo.

El sustantivo en inglés, señala **model**, señala representación de algo en pequeña escala, algo que es digno de imitar o de duplicar, estándar para imitar o comparar, imagen para una posterior reproducción, forma acordada para hacer algo, ideal, ejemplo, ejemplar, espejo, paradigma, fenómeno, copia, miniatura.

Ambos términos derivan de la palabra latina **modulus, i**, que significa medida y que a su vez proviene del sustantivo latino **modus, i**, que denota medida, dimensión, extensión, cantidad, altura, longitud, profundidad, circunferencia, contorno, número, regla, medida justa, ley, límite, término, cadencia, ritmo, compás, manera, modo, método, forma, género, clase, condición.

Desarrollo.- Indica la acción y el efecto de desarrollar o de desarrollarse, el progreso cualitativo y duradero de la economía de un país o de una empresa, crecimiento, aumento, progreso, adelanto, mejora, incremento, ampliación, amplitud, desenvolvimiento, exposición, explicación.

El verbo **desarrollar** señala deshacer un rollo, desenvolver una cosa enrollada, extender una fórmula, explicar y sacar las consecuencias de una teoría, aumentar, acrecentar, perfeccionar, mejorar, fomentar, ampliar, impulsar, tener lugar, transcurrir, desenvolver, desenrollar, desplegar, extender, exponer.

El sustantivo inglés **development** indica una progresión de una forma simple a una más compleja, un incremento de la importancia, de la reputación, suceso significativo, evolución, crecimiento, progreso, suceso.

El verbo **develop** significa desarrollar una idea, conocer gradualmente, conocer paso a paso, expresar detalladamente, desarrollar gradualmente una habilidad, incrementar gradualmente, adquirir o brindar un total desarrollo.

Organizacional.- Es un neologismo que denota lo relativo a la organización.

Organización.- significa la acción y el efecto de organizar o de organizarse, la posición de los órganos de un cuerpo animal, el conjunto de oficinas, dependencias o puestos que forman un cuerpo social o un institución, disposición, orden, cuerpo o institución social, ciertas instituciones internacionales, orden, ordenamiento, sistematización, coordinación, constitución, arreglo, disposición, estructura, método.

El verbo **organizar** indica dar a las partes de un todo la disposición necesaria para que puedan funcionar, ordenar, metodizar, sistematizar, constituir, tomar una forma regular, disposición, establecer, reformar, coordinar, dirigir, arreglar, fundar, instituir, crear, reorganizar.

El sustantivo inglés **organization** define el proceso de un organismo, un grupo de personas relacionadas o unidas por un interés, actividad o propósito común, aquello que está organizado, el proceso de organizar, negocio, club, sindicato.

El verbo **organize** señala brindar formalmente existencia para juntar en una unidad de trabajo los elementos separados, poner deliberadamente en un orden, arreglar de una manera ordenada, fundar, arreglar, metodizar, ensamblar, preparar, poner en operación, movilizar, comenzar, combinar.

Todos los términos anteriores derivan del sustantivo griego **organon, ou**, parte del organismo necesario para la vida del mismo, referente al organismo, órgano, instrumento.

Esencialmente se entiende como desarrollo organizacional "una serie de conceptos de índole diversa, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

Modelos de Desarrollo Organizacional.- Es un conjunto de relaciones entre variables cada una de las cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Cada una sigue diferentes tipos de procesos o secuencias de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes que llegan a los mismos resultados.

Departamento.- a) Unidad de organización relacionada con la operación y responsabilidad para una cantidad específica, o para una zona física o funcional.

b) A veces es sinónimo de **división**.

División.- a) Unidad orgánica o grupo, en la que las actividades se hallan separadas, pero que es responsable en cuanto a la operación de todas ellas. Una división puede ser funcional (por ejemplo, división de producción) o geográfica (división para el norte de un país dado).

b) La división implica con frecuencia más de una sección o departamento (las secciones o departamentos pueden ser subgrupos de divisiones), aunque los términos son a veces sinónimos o unidos en orden inverso (o sea, que las divisiones pueden ser subgrupos de los departamentos).

Métodos.- a) Plan para una serie de actividades relacionadas específicamente con la secuencia de las diferentes operaciones necesarias y el material y equipo usados.

b) Modelo o procedimiento utilizado para realizar un proceso o ejecutar un trabajo.

Métodos de Ingeniería.- a) Sistema americano del Consejo de Métodos de Ingeniería, que describe una parte de la técnica industrial seleccionada con el estudio de los métodos.

b) El término se usa a veces como sinónimo de **estudio de trabajo** y de **organización y métodos**.

Organización y métodos.- a) Servicio asesor para management, específicamente designado para auxiliarlo y obtener el máximo de eficiencia y precisión en organización y procedimientos.

b) Aplicación de estudio del trabajo y otras técnicas de management a métodos de administración y sistemas dentro de una compañía.

Departamento de Organización y Métodos.- Tiene como propósito fundamental, asesorar en aspectos de Organización, Sistemas y Métodos, en entidades y empresas públicas y privadas.

Identificar problemas de Organización y Funcionamiento que limiten su eficiencia.

Promover cambios y presentar estudios y proyectos que contengan alternativas de solución en cuanto a:

Estructuras y Funciones.

Sistemas y Procedimientos.

Simplificación y transformación de estructuras existentes.

Simplificación o actualización de sistemas y procedimientos existentes.

Utilización óptima de recursos y tecnología.

1.10. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.

1.10.1. Hipótesis General.

La ausencia de un departamento de organización y métodos contribuye a la disminución de la productividad e insatisfacción administrativa existente entre los empleados, jefes y personal administrativo de Ecoelectric .s.a.

La propuesta de creación del departamento de organización y métodos permitirá a Ecoelectric s.a un mejor desarrollo funcional de sus empleados.

El diseñar un departamento de OyM contribuirá a la mejora de la productividad de sus empleados y mejorar el clima laboral de sus clientes internos.

1.10.2. Hipótesis Particulares.

El escoger un modelo de Desarrollo Organizacional permitirá un mejor desarrollo de la cogeneradora Ecoelectric s.a.

Las nuevas tendencias organizacionales son aplicables para la operatividad y la mejora de la productividad de la cogeneradora.

Es necesaria la creación del departamento de Organización y Métodos para la implementación de un nuevo modelo organizacional en ECOELECTRIC S.A

Los resultados institucionales se pueden evaluar con metodología y criterios posmodernistas.

La definición de un modelo organizacional va ha lograr un avance significativo en la estructura operativa empresarial.

Los manuales administrativos son necesarios para la optimización de recursos y el desarrollo de ECOELECTRIC S.A.?

1.10.3. Variables.

Factores que generan una inadecuada estructura organizacional:

- **Humanos:** rotación del personal, conflictos laborales, miedo a lo desconocido.
- **Organizacional:** comunicación, planificación, falta de un departamento de organización y métodos, falta de desconocimiento de sus funciones.

1.10.4. Variable dependiente.

- Mejora de la productividad.
- Mejora en el desarrollo organizacional.
- Capacitación continúa.
- Conocimiento de sus funciones.
- Clima laboral.

Las variables serán analizadas en base a datos obtenidos en la investigación.

1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.11.1. Tipo de Investigación y Perspectiva General.

La metodología que se utilizara en la presente investigación serán los siguientes:

Descriptiva: Porque estudia, analiza o describe una realidad, sea esta presente, actualizada en relación a diversos hechos o sucesos.

De campo: Porque se va a trabajar y analizar sobre una realidad concreta.

Explorativo: porque exploraremos los diferentes departamentos de la empresa.

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cualitativa.

1.11.2. Población y Muestra.

Se trabajara con el total de la población.

1.11.2.1. Unidad de Análisis.

Empresa ECOELECTRIC S.A.

1.11.2.2. Delimitación de la Población.

La población está compuesta por todas aquellas personas de ambos sexos que laboran en la empresa ECOELECTRIC S.A., de la ciudad de Milagro.

En nuestro estudio de investigación, se ha decidió trabajar con la totalidad del personal administrativo, jefaturas y empelados que laboran en la empresa por tanto no existirá una selección muestral ni tipos de muestreo, ya que coinciden la población muestra. El total de personas que trabajan en la empresa son 43 las cuales están agrupadas en los siguientes cargos de acuerdo a su nivel jerárquico:



NIVEL GERENCIAL	
Gerente General	1
NIVEL DE JEFATURA	
Jefaturas	3
NIVEL ADMINISTRATIVO	
Secretarias	2
Asistentes	2
Recepcionista	1
Mensajero	2
Conserje	1
Chofer	2
NIVEL OPERATIVO:	
Supervisores	3
Electricistas	5
Mecánicos	5
Operarios	7
Choferes	3
Montacarguista	2
Bodeguero	1
Guardias	3
TOTAL PERSONAL EMPRESA	43

Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

1.11.3. Métodos de Investigación.

Por la naturaleza del presente trabajo, se eligió el enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir con la ejecución y además, porque en el proceso de desarrollo se utilizaron técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente a los procesos, al conocimiento de una realidad dinámica y holística, evitando las mediciones y el uso de las técnicas estadísticas, y se desarrolló bajo el marco de un proyecto de desarrollo que según Yépez (2000) expresa:

“Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnología, métodos y procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental; de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del Proyecto Factible debe constar las siguientes etapas: Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados”.

El Proyecto de Desarrollo se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo, por cuanto se realiza un diagnóstico sobre las características institucionales y del problema organizativo y la forma de aplicación del proceso administrativo bajo la concepción de determinar la factibilidad de instrumentar la creación de un departamento de Organización y Métodos.

El trabajo se apoyó además en la Investigación documental bibliográfica, la cual permitió construir la fundamentación teórica científica del proyecto así como la propuesta del diseño administrativo, y también en la investigación de campo, descriptiva a través de la observación y aplicación de instrumentos con el propósito de elaborar el diagnóstico real de necesidades, dar respuestas a las preguntas directrices y analizar científica y técnicamente la propuesta mencionada.

Para el cumplimiento de estas tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Métodos Teóricos.

Método Histórico – Lógico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de su evolución y desarrollo. El método histórico analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna.

Método Analítico – Sintético: Para la caracterización del proceso social, educativo y cultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevista realizadas.

Método Sistémico: Dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

Métodos Empíricos.

Experimentación: Se aplicara este método durante un periodo, donde se evaluara las distintas variables que se tiene previsto, durante la implementación de la propuesta para medir los resultados de efectividad en la solución de los problemas existente.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas: Se utilizará la técnica de la entrevista personal de tipo estructurada a expertos en el tema, que permita la verificación instantánea.

Encuestas: Se diseñará un cuestionario de diez preguntas cerradas que será aplicado a los niveles de jefatura, gerencia de líneas y gerencia general

Tratamiento de la información

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicado serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentará de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

1.11.3.1. Operacionalización de Variables.

Las definiciones operacionales son una especie de manual de instrucciones para el investigador, al respecto, Busot, (1991) dice "consiste en una descripción de las actividades que efectúa el investigador para medir o manipular la variable", el mismo que determina la orientación de la investigación que se pretende realizar, en base a la determinación de las dimensiones e indicadores.

VARIABLE	DIEMENSIONES	INDICADORES
*DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODO.	*Funciones.	*Generales.
		*Específicas.
	*Esquema Organizacional.	*Niveles.
		*Organigrama.
		*Flujograma.
	*Recurso Humano.	*Perfiles.
		*Cargos.
		*Tareas.
		*Competencias.
*Técnicas.	*Conocimientos Técnicos.	
	*Conocimientos Administrativos.	

Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

1.11.3.2. Técnicas e Instrumento de recolección de Datos.

Con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento, cuyo objetivo fue receptar información sobre las características institucionales, administración, gestión y desarrollo organizacional, por lo que se utilizó la técnica de la encuesta, el mismo que consta como Anexo, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Lickert.

Para la construcción de los instrumentos se consideró un plan, en el cual se contemplan las etapas y pasos seguidos en su diseño y elaboración, según el siguiente esquema elaborado en base al modelo presentado por B.Baldivian de Acosta (1991); citado por Bastidas (1997)

Etapas y pasos para la elaboración del instrumento:

ETAPAS	PASOS
* DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión y análisis del problema de investigación. * Definición del propósito del instrumento. * Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. * Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. * Determinación de la población. * Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.
* DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Construcción de los ítems. * Estructuración de los instrumentos. * Redacción de los instrumentos.
* ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. * Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. * Aplicación del instrumento a una muestra piloto. * Análisis de resultados, con la aplicación del coeficiente de correlación de confiabilidad alpha de Cronbach.
* ELABRACION DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Impresión del instrumento.

Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

En esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Para el diagnóstico.
2. Para la validación.
3. Para la factibilidad.

El Contenido de las preguntas guarda relación con los objetivos del estudio.

Se puso cuidado en el número de preguntas a fin de que los investigados contesten en forma integral los requerimientos que se definen en la propuesta.

Las respuestas fueron cerradas con la escala tipo Likert para que el investigado marque con una (x) las respuestas de la información específica, con escalas variadas.

El cuestionario está organizado en 2 partes:

1. Portada, que contiene el título del instrumento y la presentación.
2. Esta última indica el objetivo del estudio.
3. El cuestionario en sí consta de los siguientes aspectos:

Características de la gestión de autoridades, las mismas que se refieren al organismo y responsabilidad administrativa, atención de materiales, capacitación, condiciones profesionales, administración institucional, incentivos, comunicación.

De la Imagen de los Directivos, su labor, atención al personal administrativo, empleados, planificación de actividades, coordinación de áreas de jefaturas, compromiso social, dedicación y cumplimiento administrativo y de producción.

1.11.3.3. Validez y Confiabilidad.

1.11.3.3.1. Validez.

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende investigar, al respecto Kerlinger (1981), asegura "que el procedimiento más adecuado es el de enjuiciar la representatividad

de los reactivos en términos de los objetivos de la investigación a través de la opinión de los especialistas

Específicamente el estudio desarrollado se relaciona con la validez de contenidos que constituye el grado en el cual una prueba está en consonancia con los objetivos de la investigación. Considera además la vinculación de cada uno de las preguntas con el proceso de Operacionalización de las diferentes variables de estudio.

Un instrumento puede ser confiable pero no válido, la validez y confiabilidad del instrumento se lo realiza en base a su contenido, criterio y constructo. Varios son los factores que afectan la validez y confiabilidad de un instrumento, la falta de adecuación a las características del encuestado o que él mismo haya sido hecho para otro contexto, por ello el instrumento debe ser confeccionado evitando estos aspectos.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se realizó las siguientes tareas:

- Se consultó a expertos y especialista en elaboración de instrumentos tomando en cuenta las variables de calidad de administración, gestión y desarrollo organizacional institucionales.
- Sobre la base de juicio de expertos se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios.

Con los antecedentes señalados, los validadores que actuaron en calidad de expertos, con los conocimientos requeridos en proyectos educativos, señalan las correcciones que se deben realizar en el instrumento que se aplicó en la investigación, para lo cual se entregó los siguientes documentos:

- Carta de presentación, instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado.

- Objetivos del instrumento, matriz de Operacionalización de variables e instrumento a ser validado.

Estos instrumentos constan en Anexos.

En relación a la calidad técnica y lenguaje, los validadores no hicieron ninguna observación.

1.11.3.3.2. Confiabilidad.

La confiabilidad según Dalen y Meyer (1981) se refiere "a la consistencia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento repetida veces". Otros autores como Ary y Razavieh (1992), plantean que ésta constituye "La determinación de la precisión con que se mide lo que se pretende valorar, la que abarca dos dimensiones estabilidad y precisión"; igualmente, en su obra exponen diversas fórmulas para estimar la confiabilidad de una prueba sin necesidad de dividirla en sus aspectos, empleando procedimientos correlacionales que a partir de la definición de la confiabilidad y sus valores se analiza estadísticamente los reactivos de una prueba sencilla, al calcular la varianza de cada ítem, para relacionar con el cálculo del resto de ítems y con la totalidad del instrumento.

El objetivo de la prueba previa fue redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación final; por lo que se realizó con personas que forman parte del universo de la investigación. Con este procedimiento se pudo verificar la operatividad del instrumento a nivel de grado de comprensión del investigado.

La prueba previa también permitió observar si el instrumento responde a los propósitos establecidos inicialmente en la investigación, así como el tiempo que se requiere para responder el mismo.

1.11.3.4. Prueba Piloto.

En este proceso se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la relevancia de los ítems, permitiendo determinar si lo mismo responden a los propósitos de la investigación, a la validez del contenido y

constructo; por lo tanto, los instrumentos probados en condiciones iguales a los propósitos de la prueba final.

1.11.3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Para la realización de esta investigación se cumplieron los siguientes procedimientos y fases:

- Revisión bibliográfica del anteproyecto.
- Revisión y corrección final del anteproyecto.
- Desarrollo del Marco Teórico del proyecto.
- Elaboración de los instrumentos para el diagnóstico y la factibilidad.
- Justificación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.
- Aplicación de la prueba piloto.
- Análisis y corrección final de la prueba.
- Elaboración de la versión final del instrumento.
- Recopilación de datos, mediante la aplicación de los instrumentos definitivos, a la muestra.
- Tabulación de datos.
- Análisis de datos.
- Conclusiones y Recomendaciones.
- Propuesta.
- Elaboración del informe final.

CAPITULO 2.

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.

La empresa de nuestro estudio está atravesando por una serie de insatisfacciones de personal donde se apuesto de manifiesto dificultades en la comunicación, eficiencia, eficacia, baja productividad, falta de incentivo de los trabajadores y mala dirección y administración empresarial.

En éste capítulo, realizaremos el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas, para lo que es necesario indicar los siguientes hechos importantes:

- 1.- Los encuestados corresponden a una población y muestra de 43 personas.
- 2.- De esta muestra de acuerdo al cálculo porcentual, corresponde la siguiente distribución de los encuestados:

a. Gerente General	1
b. Jefes	3
c. Empleados	29
d. Personal administrativo	10
- 3.- Los cuadros construidos corresponden a tablas de frecuencias los mismos que contiene:
 - a.- Las frecuencias absolutas simples.
 - b.- La frecuencia relativa simple.
- 4.- Los gráficos corresponde al tipo pastel de la frecuencia absoluta, su marco teórico y la interpretación respectiva de las respuestas de cada pregunta.

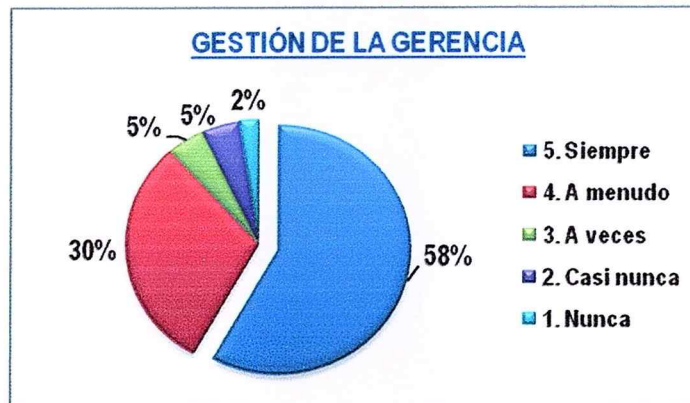
Cabe indicar que las personas encuestadas corresponden a las diferentes áreas existentes en la empresa Ecoelectric s.a., debido a la población y muestra que fue de 43 encuestas se realizó el levantamiento de la información a todo el personal dentro de la actividad de la empresa.

Dentro del levantamiento existió un poco de dificultad al realizar la encuesta debido a que el personal administrativo, jefaturas y empleados; se encontraban con incertidumbre a desarrollar el formulario, esto se debía a la inestabilidad y al clima laboral del cliente interno de la empresa.

Todo lo anteriormente expresado está siendo analizado y demostrado en el siguiente acápite.

2.2. Comparación, Evaluación, Tendencia y Perspectiva.**CUADRO # 1
GESTIÓN DE LA GERENCIA**

GESTIÓN DE LA GERENCIA		
Valoración	F1 (Frecuencia)	%
5. Siempre	25	58,14
4. A menudo	13	30,23
3. A veces	2	4,65
2. Casi nunca	2	4,65
1. Nunca	1	2,33
Total	43	100

GRAFICO # 1

Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Los encuestados, el personal administrativo, jefaturas y empleados de la empresa Ecoelectric s.a, respondieron que, el 58 % siempre están de acuerdo en que la gestión de la gerencia es acertada, el 30 % a menudo, 5 % a veces, el 5% casi nunca y el 2 % nunca.

La gestión, consiste en la toma de decisiones en cuanto a las operaciones administrativas que se enmarcan en el plan de acción.

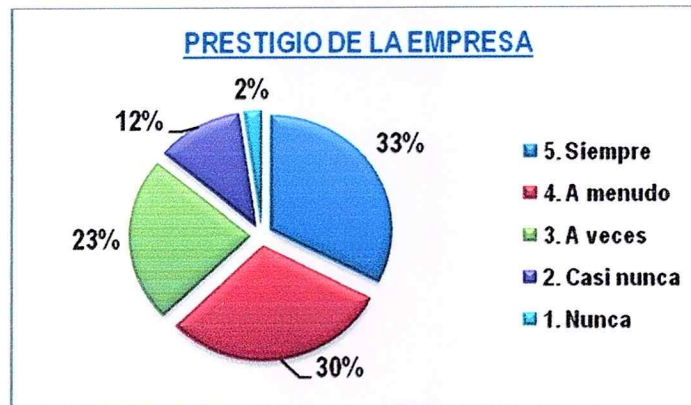
Por lo antes expuesto, la gestión de un funcionario, debe adaptarse a los entornos y aprovechar toda oportunidad, hacia el mejoramiento humano, físico y tecnológico. Debe asegurarse de que las acciones, que permiten alcanzar los objetivos fijados,

sean efectiva y eficientemente llevadas a cabo a través del establecimiento de objetivos claros y precisos, de indicadores de gestión adecuados y de medición de resultados permanentes.

**CUADRO # 2.
PRESTIGIO DE LA EMPRESA**

PRESTIGIO DE LA EMPRESA			
	Valoración	F2 (Frecuencia)	%
2	5. Siempre	14	32,56
	4. A menudo	13	30,23
	3. A veces	10	23,26
	2. Casi nunca	5	11,63
	1. Nunca	1	2,33
	Total	43	100

GRAFICO # 2



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 33 % de los encuestados, el personal administrativo, jefaturas y empelados de Cogeneradora Ecoelectric s.a., respondieron que, las autoridades siempre se preocupan por el prestigio de la empresa, el 30 % respondió que a menudo, el 23 % a veces, el 12% casi nunca y el 2 % que nunca.

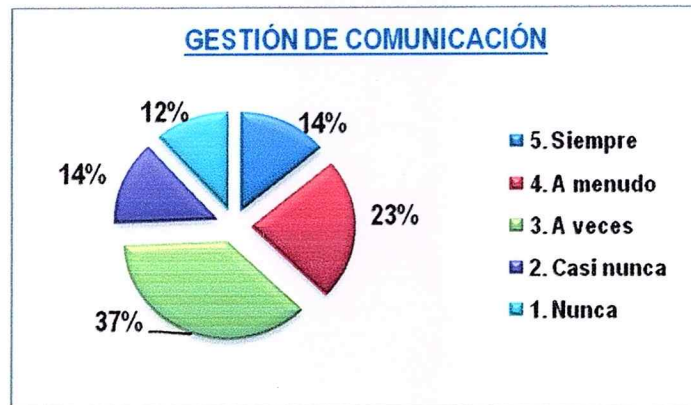
Se considera como prestigio empresarial, al realce, renombre, buen crédito, que logra obtener una institución, debido a la excelente gestión realizada por todos y cada uno de los miembros que la conforman, sean estos empleados, personal administrativo o jefes.

Las autoridades de Ecoelectric, deben mantener la idea clara en los niveles sociales, para que los servicios que ofertan, sean aplicables en el interior y el exterior de la empresa, esto ayudará a que, se realcen el nombre de la cogeneradora y sus autoridades, frente a al entorno del consorcio donde sociedad se desenvuelven.

CUADRO # 3 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN			
	Valoración	F3 (Frecuencia)	%
3	5. Siempre	6	13,95
	4. A menudo	10	23,3
	3. A veces	16	37,21
	2. Casi nunca	6	13,95
	1. Nunca	5	11,63
	Total	43	100

GRAFICO # 3



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Los procesos de gestión y comunicación de la Cogeneradora Ecoelectric s.a., se encuentran bajo los siguientes parámetros:

Siempre 14 %, a menudo 23 %, a veces 37 %, casi nunca 14 % y nunca 12 %. La gestión de comunicación, es el conjunto de esfuerzos desarrollados por los responsables de una organización, para asegurarse de que cada una de sus partes, utilice eficientemente los canales de comunicación, con el fin de que la organización como un todo alcance los objetivos que se había fijado.

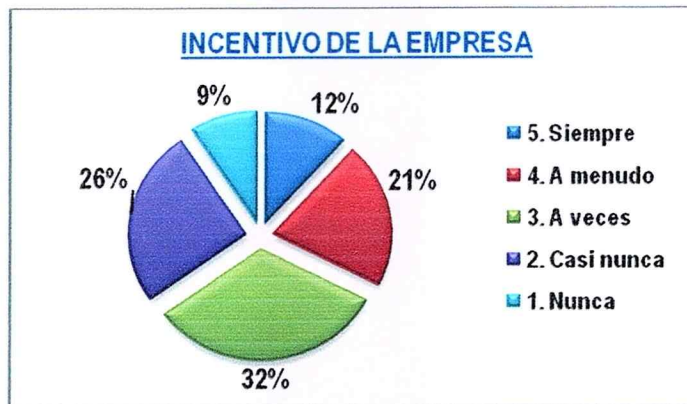
Siendo los procesos de gestión de la comunicación elementos primordiales para la alcanzar los objetivos planteados como empresa, las Autoridades de Ecoelectric deben trabajar en función de mejorar y alcanzar niveles óptimos de comunicación, tanto con el personal administrativo, jefes y empelados.

**CUADRO # 4
INCENTIVO DE LA EMPRESA**

INCENTIVO DE LA EMPRESA		
Valoración	F4 (Frecuencia)	%
5. Siempre	5	11,63
4. A menudo	9	20,93
3. A veces	14	32,56
2. Casi nunca	11	25,58
1. Nunca	4	9,30
Total	43	100

4

GRAFICO # 4



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

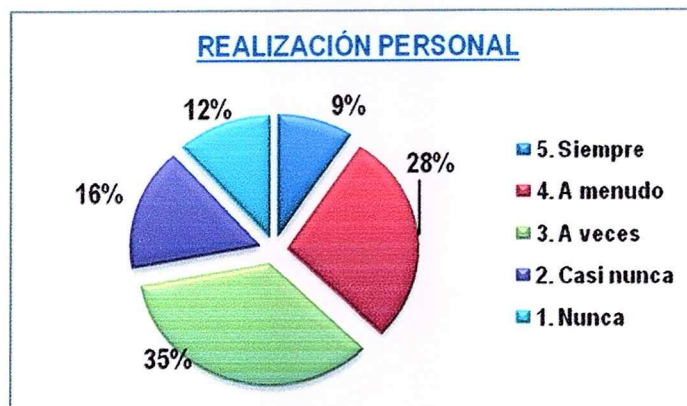
El análisis de los resultados de la encuesta respecto a que si la Ecoelectric s.a ofrece incentivos para que el personal pueda superarse en su labores, reflejan que el 32 % cree que a veces, el 26 % casi nunca, el 21 % a menudo, el 9 % nunca y el 12 % siempre.

Si los incentivo, son los "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones puede hacer el trabajador, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.

CUADRO # 5 REALIZACIÓN PERSONAL

REALIZACIÓN PERSONAL			
	Valoración	F5 (Frecuencia)	%
5	5. Siempre	4	9,30
	4. A menudo	12	27,91
	3. A veces	15	34,9
	2. Casi nunca	7	16,3
	1. Nunca	5	11,63
	Total	43	100

GRAFICO # 5



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Al preguntar si la empresa les ofrece condiciones que les permiten realizarse como profesionales a los encuestados, el 35 % respondió que a veces, el 28 % a menudo, el 16 % casi nunca, el 12 % nunca y el 9 % siempre.

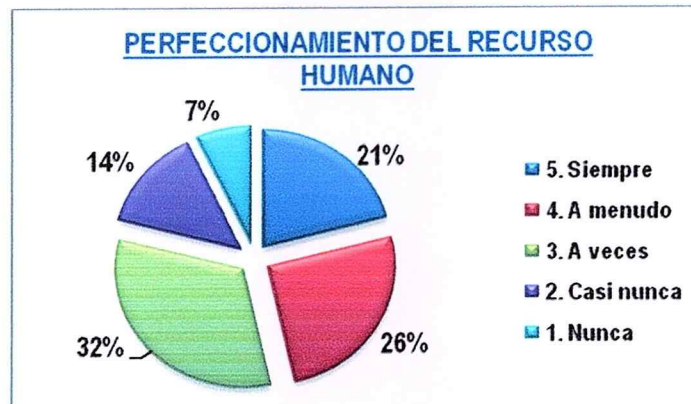
La realización profesional, es la necesidad humana más elevada, esta necesidad lleva a la persona a desarrollar su propio potencial, y realizarse como criatura humana durante toda la vida. Se relaciona con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Las empresa, deberían siempre fomentar el desarrollo tanto técnico como administrativo de su personal, lo cual, elevará el nivel aprendizaje y un mejor rendimiento de su personal. El perfeccionamiento del personal es básico, es un pilar fundamental de una buena administración.

CUADRO # 6
PERFECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

PERFECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO		
Valoración	F6 (Frecuencia)	%
5. Siempre	9	20,93
4. A menudo	11	25,58
3. A veces	14	32,56
2. Casi nunca	6	13,95
1. Nunca	3	6,98
6 Total	43	100

GRAFICO # 6



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El análisis de los resultados de la pregunta si la empresa promueve el perfeccionamiento de personal administrativo, jefes y empleados, los resultados, demuestran que el 32 % respondió que a veces, el 26 % a menudo, el 21 % siempre, el 14 % casi nunca y el 7 % nunca.

El Perfeccionamiento del personal administrativo, jefes y empleados, es un proceso educativo a largo plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos con el fin de lograr el mayor grado de excelencia académica.

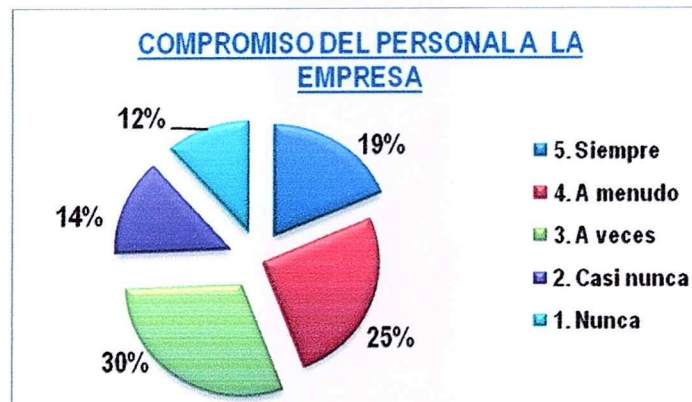
Hacen falta esfuerzos planificados para el perfeccionamiento. Un personal capaz es el mayor activo, bajo el enfoque moderno de administración, se constituye en uno de los objetivos permanentes de las autoridades empresariales, pues, solamente este,

trabajadores, proporcionándoles una superior remuneración salarial y mejorando su calidad de vida y nivel socioeconómico.

CUADRO # 7
COMPROMISO DEL PERSONAL A LA EMPRESA.

AFECTO DEL PERSONAL A LA EMPRESA			
	Valoración	F7 (Frecuencia)	%
7	5. Siempre	8	18,60
	4. A menudo	11	25,58
	3. A veces	13	30,23
	2. Casi nunca	6	13,95
	1. Nunca	5	11,63
	Total	43	100

GRAFICO # 7



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Al analizar los resultados de la pregunta 7, esto es, si los trabajadores se encuentran altamente identificados y comprometidos con la empresa, respondieron de la siguiente manera: El 30 % a veces, el 25 % a menudo, el 14 % casi nunca, el 19 % siempre y el 12 % que nunca.

En la época actual, es de vital importancia que el personal administrativo, jefes y empleados estén fundamentalmente identificados con su empresa porque sólo así se permitirá su desarrollo y existencia, debido a la agresiva competencia en que vivimos. Todo servicio debe ser siempre o casi siempre el adecuado, con altos índices de calidad. La rapidez, certeza y calidad de los servicios y desempeños laborales deben ir de la mano con las mejoras de la producción y al desempeño de sus empleados permitiéndoles a los empresarios el reconocimiento a sus

**CUADRO # 8
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA			
	Valoración	F8 (Frecuencia)	%
8	5. Siempre	5	11,63
	4. A menudo	13	30,23
	3. A veces	15	34,9
	2. Casi nunca	7	16,28
	1. Nunca	3	6,98
	Total	43	100

GRAFICO # 8



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 35 % de los encuestados, esto es, el personal administrativo, jefes y empelados de Ecoelectric s.a., respondieron que, a veces están de acuerdo con que la administración de la empresa es adecuada, el 30 % que a menudo, el 16 % casi nunca, el 12 % siempre y el 7 % que nunca.

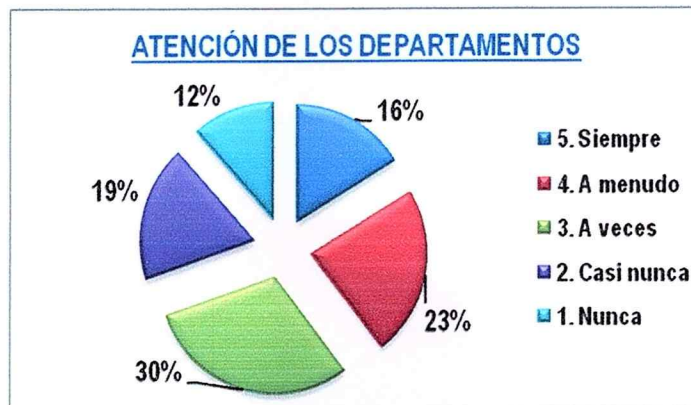
Comprendemos como administración a un proceso o forma de trabajo que consiste en guiar o dirigir a un grupo de personas hacia las metas u objetivos de la organización, La administración es una actividad, su práctica se llama administrar y quien la realiza es llamado administrador.

El administrador, al realizar su trabajo, debe desempeñar algunas actividades que se conocen como funciones administrativas. Estas son: Planeación, Organización, Dotación de personal, Motivación y Control. La aplicación de estas actividades se verá reflejada en los resultados del cumplimiento de los objetivos de Ecoelectric s.a.

**CUADRO # 9
ATENCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS**

ATENCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS		
Valoración	F9 Frecuencia)	%
5. Siempre	7	16,28
4. A menudo	10	23,26
3. A veces	13	30,2
2. Casi nunca	8	18,60
1. Nunca	5	11,63
9 Total	43	100,00

GRAFICO # 9



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

La atención de los departamentos se encuentra en los siguientes parámetros:

1. 30 % a veces es buena.
2. 23 % a menudo es buena.
3. 19 % casi nunca es buena.
4. 16 % siempre es buena.
5. 12 % nunca es buena.

Atención o servicio al público puede considerarse como aquellos que los departamentos prestan o producen, en el desarrollo de sus funciones, para atender las demandas de los usuarios y/o entre profesionales.

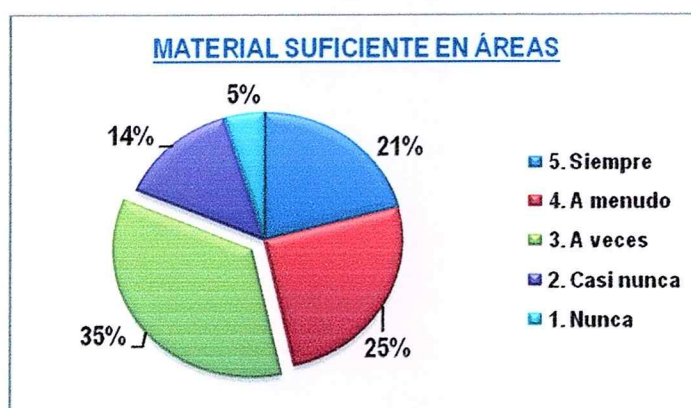
La Gerencia y Jefes áreas de todos y cada uno de los departamentos de Ecoelectric s.a., deberán medir con frecuencia el servicio que se esté prestando al personal

administrativo, empleados y otros departamentos de la empresa, a la vez que se toman las medidas correctivas necesarias para prestar una excelente atención departamental.

CUADRO # 10
MATERIAL SUFICIENTE EN LAS ÁREAS

MATERIAL SUFICIENTE EN LAS ÁREAS			
	Valoración	F10 (Frecuencia)	%
10	5. Siempre	9	20,93
	4. A menudo	11	25,58
	3. A veces	15	34,88
	2. Casi nunca	6	13,95
	1. Nunca	2	4,65
	Total	43	100

GRAFICO # 10



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 35 % de los encuestados, esto es, el personal administrativo, jefes y empleados de Ecoelectric s.a, respondieron que, a veces los departamentos de la empresa cuentan con materiales suficientes, el 14 % casi nunca, el 25 % a menudo, el 12.5% nunca 5 % y el 21 % siempre.

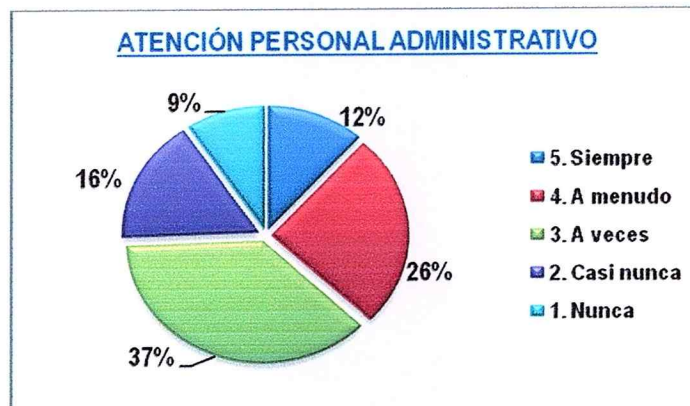
Materiales, son aquellos recursos necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. Aquí quedan comprendido, suministros de oficinas, herramientas de los talleres, sistema informático, computadoras, escritorios, etc.

El que haya suficiente materiales en los departamentos debería siempre ser una labor prioritaria para los trabajadores de la empresa. De ahí la necesidad de que en el presupuesto figure esa inversión junto a los objetivos a lograr con la misma.

CUADRO # 11
ATENCIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO

ATENCIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO			
11	Valoración	F11 (Frecuencia)	%
	5. Siempre	5	11,63
	4. A menudo	11	25,58
	3. A veces	16	37,21
	2. Casi nunca	7	16,28
	1. Nunca	4	9,30
	Total	43	100

GRAFICO # 11



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Al ver los resultados de la pregunta 11, esto es, si la atención que brinda el personal administrativo de la empresa es el adecuado, respondieron de la siguiente manera:

El 37 % a veces, el 26 % a menudo, el 16 % casi nunca, el 12 % siempre y el 9 % que nunca.

Atención o servicio puede considerarse como aquellos que los departamentos prestan o producen, en el desarrollo de sus funciones, para atender las demandas de los usuarios.

En esta nueva era, la atención que brinde el personal administrativo a su empresa es importante para su crecimiento y permanencia en este mundo competitivo, debido a la gran competencia en este mundo empresarial. Todo servicio interno debe ser

siempre o casi siempre el adecuado. La Tecnología ha permitido mejorar sustancialmente la rapidez, certeza y calidad de los servicios, por lo que, el personal administrativo de Ecoelectric s.a., deberá explotar eficientemente la tecnología que se encuentra disponible en la empresa, en miras de mejorar la comunicación y atención al cliente interno de la cogeneradora.

CUADRO # 12 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
Valoración	F12 (Frecuencia)	%
5. Siempre	3	6,98
4. A menudo	9	20,93
3. A veces	13	30,23
2. Casi nunca	10	23,26
1. Nunca	8	18,60
Total	43	100

12

GRAFICO # 12



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

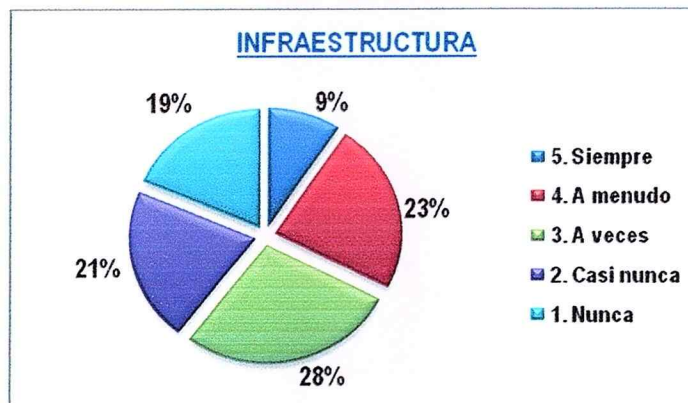
El 30,23 % de los encuestados, esto es, el personal administrativo, jefes y empleados de la cogeneradora Ecoelectric s.a, respondieron, a veces que la estructura organizativa es la adecuada, el 20.93 % a menudo, el 23,26 % casi nunca, el 18,60 % nunca el 6,98 % siempre.

El excelente funcionamiento de la empresa Ecoelectric s.a dependerá, de un buen diseño organizacional el mismo que permita que la empresa siga la estrategia formulada de la forma más efectiva permitiendo generar y sostener una ventaja competitiva en todo lo niveles de la organización, y del respeto a esos niveles, esta desarrollará líneas de comunicación más simple y claras, fácil comprensión y seguimiento de su operación, facilitará la toma de decisiones en una perspectiva organizada entre las funciones, los procesos de capacitación y desarrollo serán más sencillos debido a la especialización del trabajo.

**CUADRO # 13
INFRAESTRUCTURA**

INFRAESTRUCTURA			
	Valoración	F13 (Frecuencia)	%
13	5. Siempre	4	9,30
	4. A menudo	10	23,26
	3. A veces	12	27,91
	2. Casi nunca	9	20,93
	1. Nunca	8	18,60
	Total	43	100

GRAFICO # 12



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

Respecto a lo adecuado infraestructura de Ecoelectric s.a, respondieron: El 28 % a veces, el 23 % a menudo, el 21 % casi nunca, el 19 % nunca, el 9 % siempre.

La infraestructura, es el conjunto de recursos básicos para el funcionamiento de una institución. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que la orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la prestación de un servicio forman parte de la infraestructura.

La empresa Ecoelectric s.a., deberá hacer los estudios tanto de crecimiento como técnicos adecuados, para establecer, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria que le permita lograr estar al nivel que una empresa moderna exige. Como instrumento de desarrollo de la sociedad deberá trabajar en función de las exigencias técnicas y tecnológicas actuales y planificar su crecimiento acorde con el desarrollo y la región lo exige.

CUADRO # 14
SERVICIO DE CÓMPUTO

SERVICIO DE COMPUTO			
	Valoración	F14 (Frecuencia)	%
14	5. Siempre	5	11,63
	4. A menudo	11	25,58
	3. A veces	13	30,23
	2. Casi nunca	7	16,28
	1. Nunca	7	16,28
	Total	43	100

GRAFICO # 14
SERVICIO DE COMPUTO



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 30 % de los encuestados, esto es, el personal administrativo, jefes y empleados de la empresa Ecoelectric s.a, respondieron que, a veces es bueno el servicio que brinda el centro de cómputo, el 26 % a menudo, el 16 % casi nunca, el 16 % nunca el 12 % siempre.

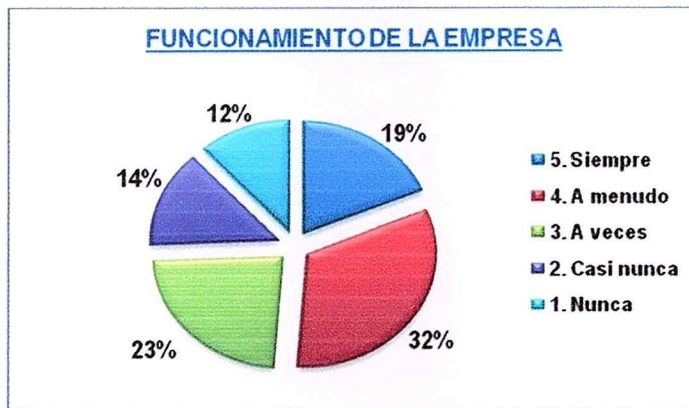
La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas, esto se logra en parte por la calidad de servicio que reciben los clientes y los usuarios.

Es necesario que la empresa desarrolle dentro de su plan estratégico, un plan estratégico del área de cómputo, Debemos estar extremadamente conscientes, de la importancia que tienen los sistemas en el desarrollo de las empresas, creemos necesario recomendamos, la formación de un comité que se encargue de evaluar, dirigir y controlar el desarrollo de los sistemas computacionales y de comunicación.

**CUADRO # 15
FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
	Valoración	F15 (Frecuencia)	%
15	5. Siempre	8	18,60
	4. A menudo	14	32,56
	3. A veces	10	23,26
	2. Casi nunca	6	13,95
	1. Nunca	5	11,63
	Total	43	100

GRAFICO # 15



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El funcionamiento de general de la empresa se encuentra en los siguientes niveles: Adecuado el 32 % a menudo, a veces el 23 % el 19 % siempre, el 14 % casi nunca y el 12 % nunca.

Las actividades de una empresa deben dividirse en tareas a realizar por los niveles jerárquicos y los departamentos o secciones especializadas. Entre más clara sean las definiciones, es más fácil será su funcionamiento.

El funcionamiento adecuado de la empresa Ecoelectric s.a dependerá en gran medida, de los niveles de organización, y del respeto a esos niveles. Deberá entonces definir muy claramente su estructura orgánica funcional, sus cargos y perfiles de cargos, los procesos tanto administrativos como operativos, el sistema de información y comunicación, entre otros.

CUADRO # 16
ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES PERSONAL DE LA EMPRESA

ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES PERSONAL DE LA EMPRESA			
16	Valoración	F16 (Frecuencia)	%
	5. Siempre	5	11,63
	4. A menudo	11	25,58
	3. A veces	17	39,53
	2. Casi nunca	8	18,60
	1. Nunca	2	4,65
	Total	43	100

GRAFICO # 16



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 39 % de los encuestados, respondieron que, a veces, las jefaturas no atienden las necesidades del personal administrativo y empleados, el 25 % a menudo, el 19 % casi nunca, el 12 % siempre y el 5 % nunca.

La denominada teoría de las necesidades parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, por lo tanto, el atender los requerimientos del ser humano y satisfacerlos es una fuente de motivación.

Estimular y canalizar adecuadamente las aptitudes y las facultades potenciales inherente al ser humano, forjando su conciencia y estimulando su espíritu constructivo, para que como ente social responda positivamente ante su tiempo y

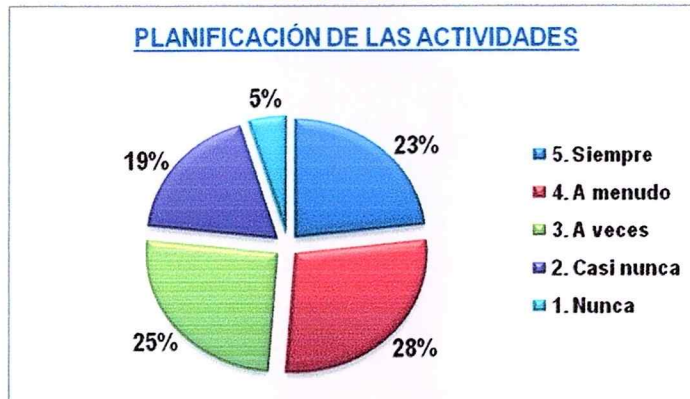
momento histórico, será una de las principales misiones que tenga Ecoelectric s.a. con sus personal administrativo y empleados, para ello . Por lo que las autoridades de la empresa deben mejorar la calidad de contratación de los jefes, para satisfacer las necesidades, principalmente laborales.

CUADRO # 17
PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
Valoración	F17 (Frecuencia)	%
5. Siempre	10	23,26
4. A menudo	12	27,91
3. A veces	11	25,58
2. Casi nunca	8	18,60
1. Nunca	2	4,65
Total	43	100

17

GRAFICO # 17



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

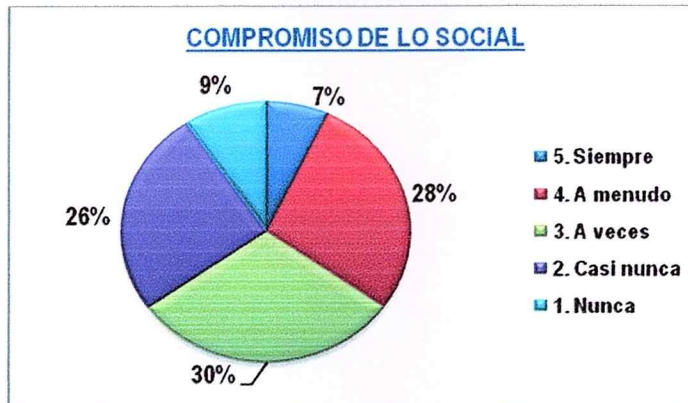
El análisis de las encuestas muestra que el 28 % de los encuestados, a menudo, están de acuerdo en que la empresa planifica sus actividades administrativas y operativas, el 25 % a veces, el 23 % siempre, el 19 % casi nunca y el 5 % nunca.

Planear es el proceso de decidir qué objetivos perseguir durante un periodo de tiempo futuro y que hacer para lograr tales objetivos. El planeamiento es un puente entre el punto en que se está y aquél donde se quiere llegar. Los directivos de nuestros tiempos deben trabajar en una economía de elevado dinamismo, donde el cambio es la regla, no la excepción. El planeamiento faculta al directivo para preparar el cambio. Dentro de los establecimientos de las empresas, deben siempre planificar las actividades administrativas y operativas para enfrentar con éxito el constante cambio; por lo tanto las autoridades y personal responsables de estas actividades deben mejorar lo realizado en éste sentido, para así elevar el nivel administrativo de la empresa.

**CUADRO # 18
COMPROMISO DE LO SOCIAL**

COMPROMISO DE LO SOCIAL			
	Valoración	F18 (Frecuencia)	%
18	5. Siempre	3	6,98
	4. A menudo	12	27,91
	3. A veces	13	30,23
	2. Casi nunca	11	25,6
	1. Nunca	4	9,3
	Total	43	100

GRAFICO # 18



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El compromiso de la empresa con lo social es bastante bajo, pues 65 % (30 % a veces, 26 % casi nunca y el 9 % nunca), considera que hay muy poco compromiso de la empresa con la sociedad, comparado con el 35 % (7 % siempre y el 28 % a menudo) que muestra que es alto.

Las empresas, pueden contribuir en mucho al bienestar y desarrollo del país, porque son instrumentos de primordial importancia para facilitar el cambio social y económico, inculcando a las personas claves la capacidad y conocimiento que se necesitan para poder llevarlos a cabo, el grado de involucramiento en ello, muestra el grado de compromiso social.

La Sociedad es una de las razones básicas por la cual existe el desarrollo de una empresa, por lo que, el compromiso social debe ser alto, por lo tanto se deberá

elaborar planes adecuados de compromiso social que le permitan tener tanto a la comunidad Milagreña como a la empresa un desarrollo de integridad social.

CUADRO # 19
CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS

CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS		
Valoración	F19 (Frecuencia)	%
5. Siempre	4	9,3
4. A menudo	8	18,60
3. A veces	13	30,23
2. Casi nunca	11	25,58
1. Nunca	7	16,28
19 Total	43	100

GRAFICO # 19



Elaborado por: Ing. Edgar Guevara T.

El 16 % de los encuestados, consideran, que nunca se cumple con los programas administrativos de la empresa, en contraste con el 9 %, que considera que siempre se lo hace. El 30 %, está en el punto medio, esto es que a veces, el 26 % cree que casi nunca y el 19 % a menudo.

El cumplimiento es el resultado de la comparación entre los objetivos y metas trazas y la realidad de lo ocurrido, el cual puede tener, un grado de certeza alta o baja dependiente del grado de acercamiento o desvío del los objetivos y metas.

La empresa Ecoelectric s.a, deberá tener como objetivo central, revisar frecuentemente el cumplimiento de los Programas Administrativos y de Producción, para que estos no sean extensos o queden obsoletos, y por otro lado, deberán realizar un mejor control del personal administrativo, jefes y empleados, para que se

asista con normalidad y sin interrupción, o de darse el caso de ello, elaborar un mecanismo que permita recuperar el tiempo perdido.

2.3. Análisis FODA Ecoelectric s.a.

MATRIZ F. O. D. A COGENERADORA ECOELECTRIC S.A.

ANÁLISIS INTERNOS

FORTALEZAS

DEBILIDADES

ANÁLISIS EXTERNO

- F1. Posicionamiento empresarial.
- F2. Unidad productiva en crecimiento.
- F3. Liquidez de recursos financieros.
- F4. Cualidades del generación del servicio de alto nivel.
- F5. Espacio de físico para ampliación de infraestructura.

- D1. Inadecuada gestión administrativa.
- D2. Insatisfacción del cliente interno.
- D3. Inadecuada estructura organizativa.
- D4. Baja productividad.
- D5. Infraestructura inadecuada.

OPORTUNIDADES

- O1. Implementar un departamento de OyM para mejorar el desarrollo organizacional de Ecoelectric.
- O2. Creación de manuales funcionales.
- O3. Mejorar la productividad empresarial.
- O4. Desarrollar un plan de capacitación y premios (Mejora de remuneración salarial, bonos, otros)

ESTRATEGIA FA

- 1. Promocionar a nivel de empresa la implantación del Departamento de OyM para mejorar el nivel empresarial de Ecoelectric. (F1, F2, O2, O4)
- 2. Implementar un plan de capacitación bonificaciones salariales para mejorar la productividad laboral. (F2, F5, O3)
- 3. Construcción ó ampliación de la infraestructura administrativa (F2, F3, F5, O4, O5,)

ESTRATEGIA DA

- 1. Desarrollar una cultura de cambio de su gestión organizacional a través de un plan de carrera para satisfacer las necesidades del cliente interno de Ecoelectric. (D1, DE, A2)
- 2. Desarrollar un plan estratégico para el cumplimiento de sus objetivos e incrementar la competitividad empresarial de Ecoelectric. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4)

AMENAZAS

- A1. Crecimiento de la competencia.
- A2. Escases de un plan de carrera.
- A3. Incumpliendo de Objetivos.
- A4. Desempleo social.

ESTRATEGIA FO

- 1. Aprovechar la liquidez económica de Ecoelectric para elevar su posicionamiento empresarial a través de una gestión y crecimiento organizado. (F1, F2, F3, O1, O3)
- 2. Incentivar a nuestros funcionarios a un proceso de capacitación y desarrollo organizacional aprovechando nuestra infraestructura e impulsar la implantación de nuevos procesos de mejora continúa. (F2, F3, F4, O2, O4)

ESTRATEGIA DO

- 1. Creación del Departamento par mejorar su administración, procesos, productividad y gestión a nivel de una empresa del siglo XXI (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O4)
- 2. Crear una estructura administrativa sólida que eleve el nivel de funcionalidad administrativo, comunicación y competencias a todos sus niveles. (D1, D2, D5, O2, O3)

La diagnostico FODA permitió el análisis del problema sobre las variables planteadas precisando las fortalezas y debilidades de Ecoelectric, relacionando así también las oportunidades y amenazas de la competencia.

Las fortalezas y debilidades en el contexto interno de nuestra organización reflejaron que aunque Ecoelectric s.a. es una empresa en crecimiento con liquidez económica, carece de una sólida estructura organizacional, ausencia de manuales de funciones, mala comunicación y la falta de un plan de carrera que ha influido en la productividad del cliente interno y la operatividad de la empresa.

Esta técnica de análisis de problemas y situaciones (FODA) permitió hacer un verdadero ejercicio de análisis como transporte para el logro de los objetivos planteados en nuestra investigación. Las oportunidades y amenazas se consideraron como factores externos sobre las que la organización no tiene control. Luego de esto es posible hacer el intento de explotar las fortalezas y aminorar debilidades, para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

2.4. Verificación de hipótesis.

Hipótesis general planteada en la investigación.

- La ausencia de un departamento de organización y métodos contribuye a la disminución de la productividad e insatisfacción administrativa existente entre los empleados, jefes y personal administrativo de Ecoelectric .s.a.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las preguntas formuladas al personal administrativo, jefes y empleados de Ecoelectric, la hipótesis es comprobable, debido a que un 65 % de los trabajadores mencionan que a veces ó a menudo la administración de la empresa no es aceptable.

Estos resultados nos muestran pruebas suficientes para indicar que la ausencia de un departamento de organización y métodos está contribuyendo a la disminución de la productividad e insatisfacción administrativa.

En lo correspondiente a las hipótesis alternativas tenemos:

H1. La definición de un modelo organizacional va a lograr un avance significativo en la estructura operativa empresarial.

Un 56 % de los encuestados respondieron que a veces ó a menudo el funcionamiento de la empresa no es aceptable, un 58 % del recurso humano responde que la realización del personal es limitada porque no hay un plan de carrera.

H2. El escoger un modelo de Desarrollo Organizacional permitirá un mejor desarrollo de la cogeneradora Ecoelectric s.a.

Un 63 % del personal encuestado de la empresa mencionan que la gestión de la comunicación no es aceptable debido a que no se están cumpliendo con los objetivos.

H3. Los manuales administrativos son necesarios para la optimización de recursos y el desarrollo de ECOELECTRIC S.A.?

El análisis resulta que un 56 % de los trabajadores de la empresa respondieron que a veces ó casi nunca no se están cumpliendo con los programas administrativos y producción de la empresa.

En referencia a los resultados ya mencionado podemos decir que la creación del departamento de Organización y Métodos en la empresa Ecoelectric s.a incrementará su productividad, debido que se podrá implantar nuevas estructuras orgánicas, creación de un plan de carrera, creación de manuales funcionales, mejoras a los procesos administrativos y operativos, otros.

H1. La definición de un modelo organizacional va a lograr un avance significativo en la estructura operativa empresarial.

Un 56 % de los encuestados respondieron que a veces ó a menudo el funcionamiento de la empresa no es aceptable, un 58 % del recurso humano responde que la realización del personal es limitada porque no hay un plan de carrera.

H2. El escoger un modelo de Desarrollo Organizacional permitirá un mejor desarrollo de la cogeneradora Ecoelectric s.a.

Un 63 % del personal encuestado de la empresa mencionan que la gestión de la comunicación no es aceptable debido a que no se están cumpliendo con los objetivos.

H3. Los manuales administrativos son necesarios para la optimización de recursos y el desarrollo de ECOELECTRIC S.A.?

El análisis resulta que un 56 % de los trabajadores de la empresa respondieron que a veces ó casi nunca no se están cumpliendo con los programas administrativos y producción de la empresa.

En referencia a los resultados ya mencionado podemos decir que la creación del departamento de Organización y Métodos en la empresa Ecoelectric s.a incrementará su productividad, debido que se podrá implantar nuevas estructuras orgánicas, creación de un plan de carrera, creación de manuales funcionales, mejoras a los procesos administrativos y operativos, otros.

CAPITULO 3.

3.1. PROPUESTA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

3.1.1. TITULO DE LA PROPUESTA.

3.1.1.1. PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA EMPRESA ECOELECTRIC S.A.

JUSTIFICACION.

Ante la realidad de un mundo globalizado y una economía altamente competitiva, de la cual nuestro país no puede substraerse, Ecoelectric s.a. tiene la obligación de mejorar su gestión, con la responsabilidad, expectativas y retos del mundo empresarial y a las necesidades de mejorar su productividad.

Para llevar adelante este deber ineludible, la empresa Ecoelectric s.a. en general, necesita crear un departamento de O y M para contar con estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos ágiles, flexibles, que respondan a los cambios del entorno y se adapten con la oportunidad debida a nuevas demandas y al uso eficiente de sus recursos, el mejoramiento continuo de sus procesos estratégicos, administrativos y operativos y la integración de los aportes de las diferentes áreas técnicas y administrativas.

La creación de este departamento en la empresa permite que se realice los objetivos planteados que requieren la integración y participación de profesionales con formación y experiencia en temas de reestructuración, eficiencia, productividad, calidad y gestión de procesos.

Esta acción es más efectiva con la existencia de un departamento, al interior de la empresa, que canalice todos estos esfuerzos y que identifique oportunidades de mejoramiento, establezca indicadores, mida los procesos, realice propuestas y coordine los trabajos requeridos, enfocándose en los objetivos de la administración y

de los diversos estamentos administrativos, técnicos y producción de la cogeneradora.

ANTECEDENTES.

La función de Organización y Métodos, en instituciones privadas, públicas y de servicios, nace como una necesidad apremiante de reorganización, modernización o reestructuración de su administración.

Siendo una parte de la Ingeniería Industrial, la cual originalmente estaba orientada exclusivamente al área de producción, Organización y Métodos trata sobre el diseño, mejoramiento e instalación de sistemas administrativos integrados de hombres, materiales y equipos. Requiere de conocimiento especializado y habilidades en las ciencias matemáticas, físicas, sociales y tecnológicas, junto con los principios y métodos de análisis y diseño de ingeniería, para especificar, predecir y evaluar el resultado que se obtenga de dichos sistemas.

Organización y Métodos es una función administrativa especializada, que utiliza una serie de herramientas, tales como la Tecnología de la Información (capacidades ofrecidas por las computadoras, las aplicaciones de software y las Telecomunicaciones) y el Rediseño de Procesos Empresariales (análisis y diseño de flujo de trabajo y los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas) con el propósito de diseñar, establecer y mantener los sistemas administrativos para una eficiente operación.

La aplicación de las técnicas de Organización y Métodos, permite investigar la organización y el funcionamiento de las organizaciones o instituciones con el propósito de promover cambios, diseñar nuevas estructuras, sistemas y procedimientos acordes con el avance tecnológico, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos establecidos, mediante la utilización racional de los recursos, en las mejores condiciones de economía y tiempo.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

MISIÓN.

Ofrecer asesoramiento a los niveles directivos, jefaturas, técnico y a los demás niveles organizacionales en la empresa Ecoelectric s.a., mediante la investigación de su organización y funcionamiento, con el propósito de promover cambios, diseñar, establecer y mantener nuevas estructuras, sistemas y procedimientos; acordes con el avance tecnológico y las necesidades y expectativas del entorno empresarial, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos establecidos, mediante la utilización racional de los recursos, en las mejores condiciones de economía y tiempo.

VISIÓN.

Ser impulsores permanentes de innovaciones en la organización y el mejoramiento continuo de los procesos estratégicos, administrativos y operativos en la empresa Ecoelectric s.a., mediante la capacitación y actualización continua del personal de Organización y Métodos, incorporando e integrando los aportes de profesionales de las diferentes áreas técnicas y administrativas; promoviendo así un efecto sinérgico en la cogeneradora, que redunde en beneficio de la misma y del país en general.

OBJETIVOS GENERAL.

- Contribuir al mejoramiento administrativo de la cogeneradora, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización, procesos y procedimientos que permitan elevar, de una manera sistemática y permanente, la gestión, productividad y operatividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Establecer criterios organizativos básicos para reorganización, reestructuración y nuevas estructuras orgánicas en la cogeneradora.
- Elaborar manuales/instructivos actualizados de los diferentes procesos administrativos y operativos de la empresa.

- Asesorar a las áreas/departamentos, en las técnicas y herramientas de Organización y Métodos.
- Diseñar y modificar formularios de control vigentes, proponiendo los cambios necesarios para optimizar los mismos.
- Establecer un programa de capacitación al cliente interno de la empresa de acuerdo a las necesidades/requerimientos en la implementación de nuevas estructuras organizacionales, funciones, procedimientos, entre otros.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

El departamento de Organización y Métodos en una empresa, institución o dependencia, en este caso ECOELECTRIC S.A, obedece a dos objetivos fundamentales:

1.- Servir de vinculación entre el órgano central de Cambio y Desarrollo Organizacional de la empresa, que actualmente es el Gerente, y las diferentes áreas, departamentos, secciones, en la ejecución de las prioridades de mejoramiento administrativo.

2.- Analizar los problemas originados en la estructura de la organización de la empresa y los problemas derivados del flujo, proceso y procedimientos administrativos; así como los problemas del cambio de actitud y comportamiento tanto del personal, administrativo, jefaturas y de servicio, en el marco de Cambio y Desarrollo Organizacional, que lleve a la modernización administrativa de la entidad. Para cumplir cabalmente con estos propósitos el departamento de Organización y Método estará organizado internamente y recurrirá a la teoría de la organización y de la investigación científica.

La organización y funcionamiento del departamento de Organización y Métodos comprende la creación, ubicación, funciones, personal y recursos teóricos y técnicos que sustentan sus actividades.

FINALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ORGNIZACION Y METODOS.

La finalidad del Departamento de Organización y Métodos en Ecoelectric s.a es la de mejorar los servicios administrativos, técnicos y de producción. Su creación en la administración surge estrechamente ligada a las medidas de costo y rendimiento de los servicios que ofrece la empresa y del mejoramiento administrativo.

Los antecedentes expuestos, llevan a considerar como una necesidad institucional la creación del Departamento de Organización y Métodos en la empresa Ecoelectric s.a.

La creación del Departamento de Organización y Métodos debe perseguir objetivos claros de corto, mediano y largo plazo, entre los cuales tienen especial importancia sus roles de asesoría en aspectos de Organización, Sistemas y Procedimientos, la identificación de problemas de la organización y su funcionamiento que limiten la eficiencia y la productividad de la empresa y la presentación de propuestas a los problemas detectados.

UBICACIÓN.

La ubicación del departamento de Organización y Métodos en Ecoelectric se posicionará en dependencia con el órgano superior jerárquico con el Gerente General y las funciones que este le asigne, así como la importancia que les concedan los altos directivos, de acuerdo a la necesidad de la cogeneradora presentamos la alternativa de ubicación del departamento de O y M como Función de Apoyo Administrativo.

DEPARTAMENTO DE O Y M COMO FUNCIÓN DE APOYO ADMINISTRATIVO.

La función de apoyo administrativo es aquella que permite a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas y que además agrupa las tareas de programación, presupuesto, información, administración de recursos humanos y materiales y control.

Se puede ubicar a Organización y Métodos a nivel lineal, es decir, cuando depende de un órgano de línea pero con autoridad funcional sobre las unidades orgánicas de la dependencia para el caso específico y especial del apoyo administrativo.

Puede ser una dirección general, departamento y oficina, con funciones de apoyo administrativo, auxiliadas por pequeña unidad de diagnóstico y proyectos ubicados en las áreas que dada su importancia y/o dimensiones las requieran.

En la práctica Organización y Métodos cuando va a desempeñar ésta función, se ha ubicado reportando directamente a la Dirección Administrativa y con nombres diversos:

- Departamento de Organización y Métodos
- Dirección general de Organización y Métodos.
- Dirección general de Organización y Capacitación administrativa.
- Dirección general de Organización y Cómputo Electrónico.
- Dirección general de Organización y Programación.
- Dirección general de Programación, Organización e Informática.
- Dirección general de Programación, Organización y Presupuesto.

Recomendamos a las autoridades tomar esta alternativa, si sus objetivos generales y en particular los específicos, irán encaminados a desarrollar y fortalecer ciertas áreas como son las del Centro de Computo, Recursos Humanos, Satisfacción del Cliente Interno y Financiero, etc.

FASES DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN ECOELECTRIC.

Funciones, recursos y técnicas del Departamento de Organización y Métodos.-

Respecto al desarrollo de su trabajo que debe desempeñar el departamento de Organización y Métodos en ECOELECTRIC., se pueden distinguir tres fases dentro del proceso de cambio desarrollo organizacional de la institución:

Fase de inicio (tradicional). En una primera fase de desarrollo, el departamento de Organización y Métodos de la Empresa Ecoelectric s.a, podría utilizar criterios de técnicas administrativas aportadas por la teoría de la organización clásica. Éstas son útiles para el estudio de la estructura de organización, (forma en que se divide el trabajo y se delegan tareas a los áreas de la empresa; la especialización y jerarquía como resultado de división del trabajo, etc.) y de los procesos de trabajo (planeación, presupuesto, recursos humanos, etc.).

Fase intermedia (enfoque moderno). En este nivel de actividad el departamento de Organización y Métodos, puede recurrir a técnicas avanzadas y complicadas que han sido aportadas por las ciencias del comportamiento y la teoría moderna de la organización como el desarrollo organizacional, la teoría de sistemas, la administración por proyectos y la "administración estratégica".

Fase de consolidación (asesora). Es la fase de desarrollo más avanzada y en ella el departamento de Organización y Métodos podría recurrir a técnicas más complejas que proporciona la teoría cuantitativa de la organización.

La utilización de modelos matemáticos, ingeniería de sistemas, investigación de operaciones, modelos de simulación y el procesamiento electrónico de datos, orientan la actividad del departamento de Organización y Métodos hacia la preparación de la toma de decisiones de la empresa.

Recomendaciones sobre las Funciones del Departamento de Organización y Métodos.

El funcionamiento del Departamento de Organización y Métodos, dependerá de las necesidades de la institución, de su nivel de desarrollo administrativo y organizacional, de la ubicación que se le asigne y como se señaló anteriormente, debería empezar con la fase inicial que implica dejar sentados los fundamentos en la estructura de la organización, sus funciones, sistemas y procedimientos, elementos básicos, con los que la no cuenta en la actualidad.

De acuerdo con estos principios, en ésta fases proponemos las siguientes funciones que debería desempeñar el Departamento de Organización y Métodos:

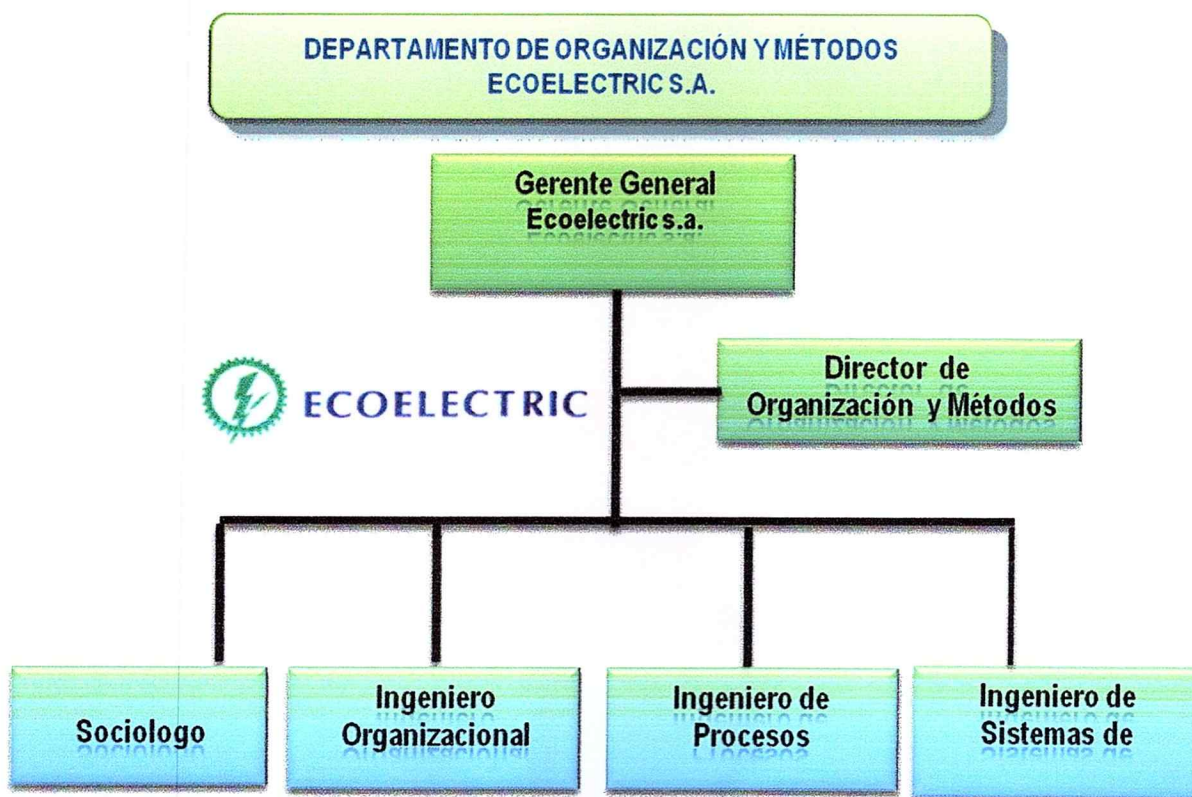
- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y funcionamiento de la empresa. Esta primera función implica efectuar varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de organización; la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos; el diseño de sistemas y procedimientos y la formulación de manuales administrativos.
- Adecuar la organización y las funciones de la Empresa y sus departamentos a las disposiciones jurídicas. Según esto, deberá desarrollar distintas actividades tendientes a la investigación y clasificación de las bases jurídicas que otorgan legitimidad a la acción administrativa de la Cogeneradora.
- Asesorar a las áreas y unidades administrativas de la empresa, que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas. Para realizarlo deberá coordinarse con cada una de ellas sobre la implantación de nuevos sistemas y procedimientos de trabajo y capacitación del personal, en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos, internos y externos.
- Llevar a cabo actividades de promoción, investigación y divulgación. En esta función se resumen las actividades de investigación de nuevas técnicas de administración que se pueden aplicar a la empresa; de comunicación con la

Gerencia; de promoción y coordinación de cursos y seminarios sobre Organización y Métodos, y de divulgación de las técnicas administrativas en la empresa.

ORGANIZACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

Las Unidades de Organización y Métodos, generalmente están conformadas por Analistas de Organización y Métodos y/o Ingenieros de Procesos. El Departamento de Organización y Métodos de ECOELECTRIC, en su etapa inicial, debería estar compuesto por un Jefe de Departamento y dos Ingenieros Especialistas, cuyas responsabilidades se deberán distribuir adecuadamente.

A continuación planteamos una propuesta de la estructura mínima requerida que debería tener Organización y Métodos en ECOELECTRIC, y también las funciones y responsabilidades que deberían tener todos y cada uno de los miembros que conformarían este departamento.



Elaborado por: Edgar Guevara T.

RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

Los Analistas de Organización y Métodos y/o Ingenieros de Procesos se encargan de recopilar y analizar información, con el fin de presentar soluciones alternativas a los problemas cuyo estudio se le encomiendan, así como el asesorar en la implantación de las modificaciones que propongan.

El analista deberá tener capacidad de análisis, expresarse con claridad, saber redactar y presentar informes, ser observador y poder trabajar en equipo. Para ser analista es importante que la persona posea una formación apropiada a tal efecto, como por ejemplo, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, o Ingeniero de Sistemas.

Las funciones que desarrollarían cada uno de los integrantes del Departamento, se describen a continuación:

DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y METODOS:

Perfil:

- Poseer título de cuarto nivel Maestría o Especialista en Administración de Empresa, Dirección de Procesos, Sistema de Calidad y Productividad, Dirección Organizacional, Reingeniería de Procesos y Administración de la Producción.
- Poseer título de tercer nivel como Ingeniero de Procesos, Industrial o Administración de Empresa con experiencia no menor a 5 Años en posición similar en el Área de OyM de empresa de servicios.
- Poseer Certificación reconocida de Auditor Líder en Sistema Integrados ISO 9001, ISO 18000, ISO 14000.
- Especialista en Análisis de Procesos: Diseño, Gestión y Control de empresas.

- Dominio de Planificación Estratégica y Gestión de costos para la toma de decisiones gerenciales.
- Dominio de Procesos de Desarrollo Organizacional y Gestión de la Productividad.
- Experiencia en Gestión de Competencia y Talento Humano.
- Conocimiento de alto nivel en Investigación Científica, Elaboración de Proyectos y transferencia de Tecnología.
- Dominio de Gestión de la Comunicación.
- Dominio de Administración de Procesos, Producción, Calidad.
- Manejo de Herramientas Tecnológicas y Estadísticas.
- Manejo de Administración Financiera
- Dominio de redacción y emisión de procedimientos, elaboración de manuales funcionales, procedimentales, procesos y capacitación a usuarios en aplicativos informáticos relacionados, tendientes a asegurar la calidad de los procesos brindados con tecnología informática.
- Dominio del Idioma Ingles escrito, hablado y otro si fuere necesario.
- Capacidad de análisis, proactividad y buenas relaciones interpersonales y adaptabilidad a ambientes de alta exigencias y carga de trabajo.

Función básica:

Dirigir, Planificar y Controlar las actividades del Departamento, relacionadas con la elaboración de Manuales, Planes y Proyectos de Reestructura Organizacional, Mejoramiento y/o Re-Ingeniería de Procesos, Implementación de Sistemas, etc. en Ecoelectric.

Responsabilidades específicas:

- Planificar y supervisar las labores relacionadas con los diferentes proyectos/trabajos que deban ejecutarse como parte del Plan Estratégico de Ecoelectric.
- Evaluar la estructura existente, establecer criterios organizativos básicos y proponer o sugerir proyectos sobre reorganizaciones, reestructuraciones y nuevas estructuras orgánicas.
- Dirigir y coordinar los estudios, recomendaciones, proyectos y manuales sobre organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- Controlar la creación/reproducción e impresión de formularios.
- Coordinar la capacitación a los usuarios de las diferentes áreas/departamentos.
- Revisar los reportes de avances de proyectos o trabajos realizados por el personal a su cargo.
- Asesorar a las áreas/departamentos, en las técnicas y herramientas de Organización y Métodos.
- Receptar los Requerimientos sobre Sistemas y Procedimientos por parte de los diferentes usuarios o clientes internos de la Institución y coordinar con el área de Sistemas, la atención y/o servicio a los requerimientos presentados.
- Revisar y/o aprobar los "Documentos de Especificaciones de Software", elaborados en base a los requerimientos de los usuarios.
- Coordinar pruebas o implementación de aplicaciones de sistemas.
- Asignar proyectos/requerimientos/trabajos al personal a su cargo.

- Mantener reuniones periódicas con la Gerencia y Ejecutivos de la empresa, con la finalidad de informar actividades/avances de los proyectos/trabajos solicitados al Departamento.
- Controlar y revisar la entrada/salida del personal a cargo.

SOCIOLOGO:

Perfil:

- Poseer título de cuarto nivel Maestría o Especialista en Psicología Laboral, Administración del Talento Humano o Sociología Organizacional.
- Poseer título de tercer nivel como Sociólogo, Sociólogo Organizacional con experiencia no menor a 3 Años en posición similar en el Área de OyM ó Recursos Humanos en empresas públicas o privadas.
- Experiencia como Investigador Social y manejo de habilidades y destrezas en diseño de políticas y programas, tanto públicos como privados del recurso humano como factor de desarrollo.
- Especialista en Métodos y Técnicas de Investigación, Elaboración de Proyectos y conocimientos de herramientas efectivas del talento humano en el marco de los programas racionalmente planificados
- Conocimiento de Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial.
- Desarrollista de sectores sociales a diversos ámbitos tales como: rural, urbano, familiar, laboral, institucional, cultural, público y privado.
- Manejo del Idioma Ingles escrito, hablado.

- Capacidad de análisis, proactividad y buenas relaciones interpersonales y adaptabilidad a ambientes de trabajo.

Función básica:

Asesorar al Director de Organización y Métodos, tomando como base los resultados de la investigación respecto a la tendencia social del Recurso Humano de la empresa Ecoelectric s.a. (Jefaturas, Administrativos y Trabajadores), previendo las reacciones en su conjunto o en un departamento en particular ante las decisiones de cambios definidas.

Responsabilidades específicas:

- Analizar e investigar constantemente el sentir de los trabajadores para poner en evidencia las contradicciones y problemas sociales que puedan surgir.
- Ejecutar proyectos de investigación, diagnóstico, evaluación y gestión social, que beneficie a los trabajadores de la empresa.
- Facilitar el cambio, en la medida que su conocimiento de la realidad social le permita.
- Construir soluciones o catalizar las mismas dentro de un departamento ó área.
- Analizar las encuestas de opinión, mercadeo y en la realización de diagnósticos, evaluaciones y la gestión de proyectos sociales en general.

INGENIERO ORGANIZACIONAL:

Perfil:

- Poseer título de cuarto nivel Especialista en Administración Organizacional, Administración de Empresa, Gestión de Calidad y Productividad.

- Poseer título de tercer nivel como Ingeniero Organizacional ò Industrial con experiencia no menor a 3 Años en posición similar en el Área de OyM en empresa de servicios.
- Experiencia en diseño, implantación y seguimiento de procesos de gestión administrativa (operaciones en empresas industriales y servicios).
- Especialista en Diseño de Estructura Organizacionales, Procesos de negocio y relaciones de la empresa
- Poseer Certificación reconocida de Auditor en Sistema Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 18000, ISO 14000.
- Manejo de Gestión de la Comunicación.
- Provee, planifica, programa y gestiona la producción y entrega de los productos y servicios de la empresa.
- Identifica, propone e Impulsa mejoras que reduzcan los costes, los recursos empleados y los plazos de fabricación o entrega, o que aumenten la eficiencia, la eficacia, la calidad, la flexibilidad o la innovación de la empresa, respetando el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.
- Desarrolla y despliega sistemas de información de apoyo a las decisiones empresariales. Modeliza y desarrolla aplicaciones relacionadas con la gestión de la información de la empresa.
- Diseñador de mapas de cadena de valor, diagramas de procesos (inter, intra empresa, cadenas de suministro), redes de empresas / plantas industriales, croquis de puestos de trabajo y otros diagramas habituales en la gestión de empresas y gestión de operaciones.
- Desarrollador de la mejor organización del trabajo (estudio del trabajo).

- Conocimiento de asesoramiento y consultoría de actividades en el ámbito de la gestión de empresas y gestión de operaciones.
- Analista de diseño de experimentos para la mejora de productos y procesos con el manejo estadístico para la interpretación de datos.
- Manejo del Idioma Ingles escrito, hablado.
- Capacidad de análisis, proactividad y buenas relaciones interpersonales y adaptabilidad a ambientes de trabajo.

Función básica:

Analizar y evaluar la estructura organizacional, desarrollar y/o actualizar organigramas, manuales de funciones, políticas de recursos humanos, etc., realizar estudios de trabajo, participar en proyectos de reestructuración y/o reorganización de la empresa.

Responsabilidades específicas:

- Elaborar los organigramas vigentes y/o propuestos de la empresa y/o de las áreas o unidades funcionales.
- Analizar y determinar funciones de los diferentes áreas/departamentos o funcionales de la institución.
- Elaborar y mantener actualizados los Organigramas y Manuales de Organización y Funciones.
- Participar en proyectos de reestructuración y/o reorganización de la empresa.
- Realizar estudios de tiempos, muestreo de trabajo, análisis de cargas de trabajo y remuneraciones.

- Impresión y distribución de manuales, instructivos, etc.
- Asesorar a las áreas u unidades funcionales, en las técnicas de Organización y Métodos.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación relacionados con el área bajo su responsabilidad.
- Preparar y entregar al Director de Organización y Métodos, informes o reportes de la gestión realizada (Avance de proyectos; Trabajos realizados/cumplidos, etc.).
- Atender y mantener buenas relaciones con los usuarios y/o clientes internos.

INGENIERO DE PROCESOS:

Perfil:

- Poseer título de cuarto nivel Especialista en Administración de Procesos, Administración de Operaciones, Gestión de Calidad y Productividad.
- Poseer título de tercer nivel como Ingeniero Industrial ò Procesos con experiencia no menor a 3 Años en posición similar en el Área de Procesos ó OyM en empresa de servicios.
- Manejo de sistemas de calidad total en las organizaciones de bienes y servicios.
- Manejo de Diseño e implementación de procedimientos.
- Manejo de análisis y diagnóstico de la calidad en los procesos en las empresas de bienes y servicios.
- Conocimientos: Diseño de procesos, aseguramiento de la calidad, control de calidad, normas nacionales e internacionales, definición y manejo de especificaciones de calidad, diagramas de proceso.

- Conocimientos: Desarrollo organizacional, cuadro de mando integral, marco estratégico, planificación estratégica, cultura organizacional.
- Liderazgo, integridad, responsabilidad, innovación, creatividad, atención al detalle, visión.
- Gerenciar sistemas de control de calidad de procesos productivos de bienes y/o servicios.
- Conocimiento de Administración Logística e Inventarios.
- Conocimientos: Manejo y selección de proveedores, producción, distribución y servicio al cliente, cadena de aprovisionamiento.
- Manejo de Rediseño de los procesos de una organización.
- Creador de manuales de procesos y/o procedimientos, adecuándolos a las necesidades de la organización.
- Conocimientos: Métodos de evaluación de proyectos, ruta crítica, legislación nacional, finanzas, ingeniería económica, costos, mercado nacional.
- Medición, control y mejora de la eficiencia y la productividad de las operaciones.

Función básica:

Analizar y evaluar los procesos administrativos de la institución, elaborar y/o actualizar manuales de políticas y procedimientos, elaborar y presentar proyectos de mejoramiento y/o re-ingeniería de procesos.

Responsabilidades específicas:

- Elaborar y mantener actualizados los Manuales de Políticas y Procedimientos.

- Analizar y revisar los procesos vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para incrementar la eficiencia y productividad tanto en el área de trabajo como en las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Elaborar propuestas (Presentaciones a la Gerencia) de cambios/mejoras en los procesos y procedimientos de las áreas/departamentos.
- Asesor de unidades funcionales, en las técnicas de Organización y Métodos.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación relacionados con el área bajo su responsabilidad.
- Preparar y entregar al Director de Organización y Métodos, informes o reportes de la gestión realizada (Avance de proyectos; Trabajos realizados/cumplidos, etc.).
- Atender y mantener buenas relaciones con los usuarios y/o clientes internos.
- Manejo del Idioma Ingles escrito, hablado.
- Capacidad de análisis, proactividad y buenas relaciones interpersonales y adaptabilidad a ambientes de trabajo.

INGENIERO DE SISTEMAS DE INFORMACION:

Perfil:

- Poseer título de cuarto nivel Especialista en Administración Informática, Sistema de Información Gerencial.
- Poseer título de tercer nivel como Ingeniero en Sistema ó Tecnología de la Información con experiencia no menor a 3 Años en posición similar en el Área de de Sistemas o OyM en empresa de servicios.

- Maneja planes estratégicos de desarrollo organizacional, fomentando el liderazgo e innovación tecnológica, para la mejora continua de las prácticas organizacionales.
- Generador de proyectos de inversión, promoviendo la generación de empleo y el uso de tecnologías y sistemas de información para los diferentes sectores productivos.
- Diseñador, supervisor de ejecución de proyectos de desarrollo humano, científico y técnico en el ámbito laboral.
- Desarrollador de software para la gestión de la información en las organizaciones.
- Formulador de proyectos de investigación y desarrollo, integrando para tal efecto equipos de trabajo interdisciplinarios, asumiendo el liderazgo efectivo en la coordinación metodológica y técnica de los mismos.
- Desarrolla, evaluar y selecciona metodologías basadas en TI/SI para la gestión organizacional (e_comerce, e_business, e_learning, e_goberment, etc.).

Función básica:

Analizar y evaluar los requerimientos de los usuarios relacionados con el desarrollo y/o mantenimiento de aplicaciones de software, elaborar documentos de especificaciones funcionales de dichos requerimientos para el área de sistemas, desarrollar y realizar planes de pruebas de los sistemas a implementarse, participar en su implementación, desarrollar manuales de usuarios y brindar la capacitación necesaria.

Responsabilidades Específicas:

- Revisar y analizar requerimientos de usuarios para el desarrollo y/o mantenimiento de aplicaciones de software.
- Elaborar "Documentos de Especificaciones" en base a los requerimientos de usuarios y coordinar.

- Coordinar con el área de Desarrollo de Sistemas, la implementación de las aplicaciones de software requeridas.
- Elaborar y mantener actualizados los manuales de usuarios/guías operativas de los nuevos sistemas/módulos implementados.
- Diseño y control de los formularios utilizados en la empresa.
- Revisión o modificación de formularios vigentes, proponiendo los cambios necesarios para optimizar los mismos.
- Asesorar a las áreas funcionales, en las técnicas de Organización y Métodos.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación relacionados con el área bajo su responsabilidad.
- Preparar y entregar al Director de Organización y Métodos, informes o reportes de la gestión realizada (Avance de proyectos; Trabajos realizados/cumplidos, etc.).

TECNICAS DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

Los conocimientos que requiere tener el analista se agrupan en dos tipos:

1.- Conocimientos teóricos. Principalmente conocimientos sobre teoría de la administración y de la organización, teoría de sistemas y metodología de la investigación.

2.- Conocimientos técnicos. Principalmente los que le permitan realizar el diagnóstico administrativo y el diseño organizacional.

Entre las técnicas utilizadas por los Analistas de Organización y Métodos podemos citar las siguientes:

- Técnicas de investigación (bibliografía observación, cuestionarios entrevistas)
- Análisis y elaboración de organigramas
- Análisis y descripción de funciones y puestos
- Análisis y simplificación de operaciones
- Análisis y elaboración de diagramas de flujo
- Análisis y diseño de formas
- Análisis y diseño de distribución del espacio físico
- Análisis y métodos cuantitativos de administración

Técnicas más avanzadas de Organización y Métodos incluyen:

- Análisis de series de tiempo.
- Análisis de correlación.
- Modelos de Inventarios.
- Modelos integrados de Producción.
- Técnicas de muestreo.
- Números Índices.
- Técnicas de elaboración y evaluación de proyectos.
- Programación lineal.
- Simulación.
- Teoría de Colas.
- Teoría de Decisiones.

3.1.1.2. ANÁLISIS DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.

Acorde a los análisis de los resultados consideramos que:

El trabajo que estamos proponiendo contribuirá a la mejora de la productividad de la Cogeneradora Ecoelectric s.a y reducirá los conflictos internos dentro de la empresa.

Mejorará la comunicación en los diferentes niveles de la organización.

Contará con una estructura organizacional que permita la posibilidad de una mayor productividad y efectividad en los resultados obtenidos por la empresa, tendrá cada uno de los cargos diseñados de acuerdo a sus funciones y nivel de competencias

requeridos, lo cual facilitara ir desarrollándose personal y profesionalmente en la empresa.

El tener un proyecto de beneficios en el que conste tanto los niveles jerárquicos y niveles medios - bajos permitirá un mejor desempeño de sus empleados y una justa remuneración junto con el crecimiento personal redundará en una mayor motivación de los empleados y por ende reducirá el nivel de rotación y elevando el grado de satisfacción de los clientes internos.

Desarrollará de un sentido de sentimiento de pertenencia para con la empresa.

Adicionalmente el mayor beneficio para la empresa será el mejoramiento de su efectividad y productividad dentro del sector eco eléctrico, lo cual la llevará de nuevo a ocupar el posicionamiento adecuado dentro del mercado competitivo de las empresas cogeneradora de energía eléctrica en el país.

PRESUPUESTO.**RESUMEN DEL PRESUPUESTO**

DETALLE	VALOR
- Consultores	10800
- Asistente	6000
- Gastos Logísticos	3000
- Imprevistos	2500
TOTAL	\$22300

DETALLE DEL PRESUPUESTO**MANO DE OBRA**

No	DETALLE	COSTO /MES	MESES	TOTAL
1	Especialista	1500	1	1500
2	Especialista	1500	1	1500
3	Especialista	1000	3	3000
4	Especialista	1000	3	3000
5	Especialista	900	2	1800
				\$ 10800

No	DETALLE	COSTO /MES	MESES	TOTAL
1	Asistente	500	12	6000
				\$ 6000

OTROS

No	DETALLE	COSTO /MES	MESES	TOTAL
1	Logística	250	12	3000
2	Imprevistos		12	2500
				\$ 5500

CAPITULO 4.

4.1. CONCLUSIONES.

De acuerdo al análisis realizado en las páginas anteriores podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1.- La gestión en función de sus autoridades en términos generales es a menudo aceptable, se puede evidenciar también algunas oportunidades de mejoras en particular, en el campo de la comunicación interna, de incentivos, de realización profesional y la administración misma de la empresa.

2.- La administración general de la empresa es la que tiene su mayor falencia, puesto que es una empresa que está creciendo de manera acelerada, los servicios administrativos que presta no están creciendo en concordancia con el grado de aceptación del medio que tiene, en particular en los siguientes aspectos:

- a.- atención de las áreas.
- b.- materiales suficientes en las áreas departamentales.
- c.- La infraestructura.
- d.- Servicio del centro de cómputo.

3.- El funcionamiento de la empresa, es un área que preocupa, los resultados de la encuesta muestran que la imagen de la empresa está alcanzando niveles buenos pero que la evaluación del servicio profesional no es tan buena en especial en los siguientes parámetros:

- a.- atención de las necesidades del personal administrativo.
- b.- planificación de las actividades
- c.- compromiso social.

CAPITULO 5.

5.1. RECOMENDACIONES.

1.- En base a este criterio del "Líder ó Director" creemos necesario recomendar en el área de dirección de la empresa Ecoelectric s.a., la elaboración del **plan estratégico** de la empresa, dando énfasis a la capacitación, cambio y desarrollo administrativo.

2.- La empresa Ecoelectric s.a debe de elaborar los manuales administrativos, dentro de los cuales los más urgentes serían los de políticas y procedimiento, organización, funciones y cargos y el de procesos, los cuales servirá de instrumentos de guía y de control a toda la administración para **contar con los informes y establecer los controles** para salvaguardar los recursos y las acciones realizadas a los departamentos.

3.- Elaborar un esquema de indicadores cuantitativos que se complementen con los cualitativos, que permitan evaluar de una manera optima el desempeño integral de los cargos.

4.- Ecoelectric s.a. en el área de Imagen y Evaluación de Directivos, debe diseñar un **conjunto de indicadores** en base a las conclusiones y al diagnostico de la investigación, para evaluar tanto al área administrativa como al área de jefaturas; para el área administrativa deberá crear un conjunto de indicares de resultados o efecto, los cuales pueden subdividirse en: los de eficiencia (que miden el uso adecuado de los recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles). Por otro parte, para el área de personal administrativo y empleados deberá diseñar un conjunto de indicadores de actuación, los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización, área o cualquier otro elemento que se desee evaluar y medir.

5.- Tomando en consideración los puntos anteriores, es necesario la creación de un ente en el área de administrativa de la empresa, que sirva como herramienta de levantamiento, análisis, desarrollo, implementación y retro-alimentación de las recomendaciones hechas, así como también, dar asesoría en el direccionamiento de la estrategia y direccionamiento administrativo de Ecoelectric s.a. para la mejora de su productividad.

BIBLIOGRAFÍA CITADA.

1. Adalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, idioma español, editorial MSc. Graw Hill, interamericana S.A., Colombia 1999.
2. Adalberto Chiavenato, Administración, proceso administrativo, teoría, proceso, práctica., idioma español, editorial Mc. Graw Hill/iteramerica S.A., Colombia 2004.
3. Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, idioma español, editorial Mc. Graw Hill/interamericana S.A., Colombia 2003.
4. Anthony P. Raia, Administración por objetivos, idioma español, editorial trillas, México 2000.
5. Alberto R. Lardent, sistemas de información para la gestión empresarial, planeamiento, tecnología y calidad, idioma español, ediciones prentice Hall, México.2001.
6. Alexander Hamilton Institute Incorporated, control de políticas y procedimientos, idioma español, ediciones Alexander Hamilton Institute Incorporated, E.E.U.U. 1999.
7. Alfredo R. Sivira. El pensamiento administrativo en el siglo xx. Disponible en línea en www.monografias.com. Consultado en Septiembre 2008.
8. Barry Howard Minkin, el futuro en los negocios, 100 de las tendencia, implicadas y predicciones más importantes para el nuevo milenio, idioma español, ediciones prentice hall, México 1996.
9. Bruce F. Yuill, organización y management, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1972.
10. Carlos Colunga Dávila, modelos administrativos, ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo, idioma español, editorial panorama, México 1995.

11. David Clutterbuck, Desmond Dearlove, cómo aumentar el prestigio, marketing de la función de recursos humanos, idioma español, ediciones gestión 2000, España 1993.
12. Dianne Galloway, mejora continua de los procesos, cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas, idioma español, editorial gestión 2000, España 1998.
13. Douglas Mc. Gregor, el aspecto humano de las empresas, idioma español, ediciones diana, México 1969.
14. D. W. Walter, sistemas de información para la administración, idioma español, ediciones alfaomega marcombo, Colombia 1996.
15. Elizabeth Vidal Arizabaleta, diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, idioma español, editorial eco ediciones, Colombia 2004.
16. E. Lanham, valuación de puestos, base objetivas para fijar escalas de salarios, idioma español, editorial CECOSA, México 1985.
17. Edward J. Hay, justo a tiempo, técnicas japonesas que genera mayor ventaja competitiva, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1997.
18. Edward V. Krick, ingeniería de métodos, idioma español, esditorial limusa, México 1985.
19. Enrique Benjamín Franklin F., auditoria administrativa, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2001.
20. Enrique Benjamín Franklin, organización de empresas, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2004.
21. E.F. L. Brench, mangement su naturaleza y significado, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1969.

- 22.F. Catarota, sistemas y procedimientos contables, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, Venezuela 1997.
- 23.Francisco Cholvis, organización costos y balance volumen 1, idioma español, ediciones leconex, Argentina 1978.
- 24.Francisco Cholvis, organización costos y balance volumen 2, idioma español, ediciones leconex, Argentina 1978.
- 25.Fred E. Meyers, estudios de tiempos y movimientos, para la manufactura ágil, idioma español, editorial Printice hall, México 2000.
- 26.Frederick Winslow Taylor, manement científico, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
- 27.Guy Le Boterf, ingeniería de las competencias, idioma español, editorial gestión 2000, España 2001.
- 28.Gustavo Cepeda, auditoria y control interno, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1997.
- 29.Gero Levaggi, Teoría general de los sistemas, aplicaciones a la administración de los negocios, idioma español, ediciones ugerman, Argentina 2000.
- 30.G.A. Rummier, A.P. Brache, cómo mejorar el rendimiento en la empresa, idioma español, ediciones deusto, España 1992.
- 31.Guillermo Arosemena, en busca de competitividad, teoría y práctica de la gerencia en el siglo XXI, idioma español, ediciones ESPOL, Ecuador 2002.
- 32.Guillermo Arosemena, cómo reestructurar a las empresas para que perduren, memos al presidente ejecutivo, idioma español.

33. Gustavo Quiroga Leos, organización y métodos en la administración pública, idioma español, ediciones trillas, México 1996.
34. H. James Harrington, mejoramiento de los procesos de la empresa, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 1993.
35. H. Johannsen, A.B. Robertson, E. F. L. Brech, diccionario de management, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1972.
36. Jack Fleitman, evaluación integral, manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, Colombia 994.
37. Jason Jennings, Laurence Haughton, no son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos, cómo usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios, idioma español, grupo editorial norma, Colombia 2001.
38. James MacGregor Burns, el liderazgo del cambio, cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre, idioma español, ediciones prentice hall, México 1996.
39. Joan Ma. Amat, control de gestión una perspectiva de dirección, idioma español, ediciones gestión 2000, España 2000.
40. Jordi Mas, Carles Ramió, la auditoria operativa en la práctica, técnicas de mejora organizativa, idioma español, ediciones marcombo, España 1997.
41. José Antonio Echenique García, auditoria en informática, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 2001.
42. Joseph V. Quigley, visión, cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan, idioma español, ediciones Mc Graw Hill, Colombia 1996.

43. Joan Ginebra, liderazgo en acción, idioma español, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997.
44. J. O'Shaughnessy, organización de empresas, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1971.
45. John Argenti, técnicas del mangement, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
46. John Argenti, planificación de la empresa, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
47. Mario Tamayo y Tamayo, el proceso de la investigación científica, idioma español, editorial limusa, México 2003.
48. Manuel Olleros, el proceso de capacitación y selección de personal, idioma español, editorial ediciones 2000, España 2001.
49. Mario Ibáñez Machicao, comportamiento organizacional de las empresas, idioma español, ediciones editorial universitaria, Perú 2002.
50. Max de Pree, el liderazgo del cambio, hacia una organización más humana, participativa y creativa, idioma español, editorial Vergara, Argentina 1993.
51. Michael E. Porter, ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, idioma español, ediciones deusto, España 1999.
52. Michael Treacy, Fred Wiersema, la disciplina de los líderes del mercado, no trata de ser el mejor en todo... su empresa podría fracasar, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1996.
53. Michael Hammer, Lames Champy, reingeniería, olvide lo que usted be sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1996.

54. Leonard L. Berry, un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1996.
55. Lynne Joy Mc Farland, Larry E. Senn, Jhon R. Childress, liderazgo para el siglo XXI, idioma español, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1996.
56. Oscar Barros Vera, reingeniería de procesos de negocios, un planteamiento metodológico, idioma español, ediciones dolmen, Chile 1995.
57. Oscar Johansen Bertoglio, anatomía de la empresa, una teoría general de las organizaciones sociales, idioma español, ediciones limusa, México 1982.
58. Oliver Sheldon, la filosofía del management, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
59. Orlando Parra Parra, sistemas de información financiero, organización y métodos, idioma español, ediciones ORPA, Colombia 2000.
60. Philip E. Hicks, ingeniería industrial y administración, una nueva perspectiva, idioma español, ediciones CECSA, México 2002.
61. Peter Senger, la quinta disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, idioma español, ediciones granica, España 1999.
62. Perdomo Moreno, fundamentos de control interno, idioma español, editorial ecasa, México 1988.
63. Pierre Schick, Olivier Lemant, guía para el diagnóstico global de la empresa, chequeo de 184 áreas clave, idioma español, ediciones gestión 2000, España 2002.

64. Peter F. Drucker, la sociedad post capitalista, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1995.
65. Peter F. Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad, idioma español, editorial norma, Colombia 1996.
66. Robert S. Kaplan, David P. Norton, cómo utilizar el cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia, idioma español, ediciones gestión 2000, España 2001
67. Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki, las herramientas para la mejora continúa de la calidad, idioma español, ediciones granica, Argentina 1999.
68. Richard Y. Chang, mejora continua de procesos, idioma español, ediciones granica, Argentina 1999.
69. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación con aplicaciones interdisciplinarias, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2003.
70. Rafael Guizar Montúfar, desarrollo organizacional, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2004.
71. Roberto García Criollo, Estudio del trabajo, medición del trabajo, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 1998.
72. Richard H. Hall, organizaciones: estructura y proceso, idioma español, ediciones editorial printice Hall internacional.
73. Russell L. Ackoff, rediseñando el futuro, idioma español, editorial limusa, México 1985.

74. Robert D. Gilbreath, la estrategia del cambio, guía práctica para las tendencias empresariales de hoy, idioma español, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1989.
75. Roberto J. Kriegel, Louis Patler, si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1995.
76. Robert Kriegel, David Brandt, de las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas, estrategia rompeparadigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1996.
77. Rodríguez Caballero, aplicaciones en ingeniería de métodos modernos de planeación, programación y control de procesos productivos, idioma español, ediciones limusa, México 1982.
78. Robert N. Anthony, Vigía Govindarajan, sistemas de control de gestión, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, España 2003.
79. Richard S., Hanscombe, Philip A. Norman, liderazgo strategic, los eslabones perdidos, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, España 1993.
80. Santiago Lazzati, Anatomía de la organización, idioma español, ediciones macchi, Argentina 1997.
81. Steven M. Hronec, signos vitales, el empleo de la medida del rendimiento de la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, España 1995.
82. Thomas Suavet, la vida económica de la empresa, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1971.

ANEXOS

Tesis de Grado:

"Diseño del Departamento de Organización y Métodos en la Empresa Ecoelectric s.a orientado a incrementar su Productividad"

ANEXOS

ANEXO 1.

FICHA DE VALIDACIÓN

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y
MÉTODOS EN LA EMPRESA ECOELECTRIC S.A.

Proponente: Ing. Edgar Guevara T. _____

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: _____

Profesión: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Escales de Valoración	Muy Adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco Adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentario:

.....
.....
.....
.....

Fecha: _____

.....
C.I.

ANEXO 2.



FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, JEFATURAS Y EMPLEADOS DE ECOELECTRIC S.A

ECOELECTRIC S.A. motivado para conocer la opinión y las expectativas de su personal administrativo y empleados con relación a un estudio de la opinión del Recurso humano. Por este motivo, le queremos pedir su colaboración para responder esta breve encuesta. La duración será de aproximadamente 5-10 minutos. Por supuesto, le garantizamos que los datos que usted nos vaya a facilitar serán tratados de manera confidencial y anónima y que no van a ser explotados de manera individualizada.

INSTRUCCIONES:

La información que solicitamos se refiere a la cogeneradora eléctrica a la que usted pertenece. Marque con una **X** el casillero que corresponda a la columna del número que refleje mejor su criterio, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- 5 Siempre**
- 4 A menudo**
- 3 A veces**
- 2 Casi Nunca**
- 1 Nunca**

Por favor consigne su criterio en todos los ítems.

Revise su cuestionario antes de entregarlo.

La encuesta es anónima

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
I. ÁREA DE GERENCIA					
1. ¿La gestión de la Gerencia es acertada?					
2. ¿Los directivos se preocupan por el prestigio de ECOELECTRIC S.A?					
3. ¿Existe comunicación con el personal administrativo y empleados?					
4. ¿Juzga usted que ECOELECTRIC S.A le ofrece incentivos para superarse en su labor?					
5. ¿ECOELECTRIC S.A le ofrece condiciones que le permiten realizarse como profesional en un área de trabajo?					
6. ¿ECOELECTRIC S.A promueve el perfeccionamiento de los empleados y personal administrativo?					
7. ¿Los trabajadores de la empresa se encuentran altamente identificados con la empresa teniendo sentimientos de					

pertenencia?					
8. ¿La administración de ECOELECTRIC S.A esta desempeñando su función adecuadamente?					
	1	2	3	4	5
II. AREA ADMINISTRATIVA					
9. ¿La atención de los departamentos es buena?					
10. ¿Las áreas cuentan con los equipos, materiales, herramientas suficientes?					
11. ¿La atención que brinda el personal administrativo de la ECOELECTRIC S.A es adecuado?					
12. La estructura organizacional que posee la empresa es la más adecuada.					
13. ¿La infraestructura de ECOELECTRIC S.A es suficiente?					
14. ¿El servicio del sistema informático de ECOELECTRIC S.A es bueno?					
15. ¿El funcionamiento general de ECOELECTRIC S.A es adecuado?					
	1	2	3	4	5
III. IMAGEN Y EVALUACION DE DIRECTIVOS					
16. ¿Los directivos de ECOELECTRIC S.A atienden las necesidades de los empleados?					
17. ¿Existe planificación de las actividades de producción?					
18. ¿Hay compromiso de ECOELECTRIC S.A de elevar la calidad empresarial y social con sus empleados?					
19. ¿Se cumple con los programas de producción y administración?					