



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.

**AUTORES:**

Cando Yumbulema, Enrique Javier  
García Cisneros, Jean Pierre

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel MCDE.

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Enrique Javier Cando Yumbulema** y **Jean Pierre García Cisneros**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

### **TUTOR**

**Ing. Edgar Jiménez Bonilla MCDE.**

### **DIRECTOR (e) DE LA CARRERA**

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Enrique Javier Cando Yumbulema**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

  
**Enrique Javier Cando Yumbulema**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Jean Pierre García Cisneros**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**



---

**Jean Pierre García Cisneros**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Enrique Javier Cando Yumbulema**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Enrique Javier Cando Yumbulema**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Jean Pierre García Cisneros**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Jean Pierre García Cisneros**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios por ser nuestra fuente inagotable de fortaleza, por brindarnos su protección y mantenernos con salud.

A nuestros padres, que han sido nuestros pilares fundamentales, por su preocupación, tiempo y esfuerzo brindado para la consecución de este importante logro.

A nuestras familias, que han sido un apoyo y motivación constante para no decaer ante las adversidades que se nos han presentado en el trajín de esta etapa de nuestra vida.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, alma mater que nos ha acogido por cuatro años y medio, y en la cual nos hemos logrado formar como personas de bien y buenos profesionales.

A nuestros maestros, por todo su conocimiento transmitido, por sus consejos, experiencias y recomendaciones que nos han servido de mucho para estar preparados para nuestros futuros retos.

A nuestro tutor, por su gran asesoramiento, apoyo y paciencia brindada para el correcto desarrollo del presente trabajo.

A nuestros compañeros, que con su amistad y compañía han hecho de nuestra etapa como estudiantes universitarios, un camino más llevadero y una experiencia de vida muy linda.

**Enrique Javier Cando Yumbulema**  
**Jean Pierre García Cisneros**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mi papá, quien ha sido mi apoyo constante en todo lo que me he propuesto, por ser la guía para llegar a ser una buena persona y por ser siempre un ejemplo de humildad, perseverancia y mi fuente diaria de fortaleza, a mi mamá por su cuidado, amor incondicional y sabios consejos, a mis hermanos: Oscar, Marcos y Diana por su aliento constante y por siempre creer en mí y por último, a mi novia Azaria quien ha estado conmigo desde el comienzo de mi etapa universitaria, por su amor incondicional, por nunca dudar de que lograría esta meta propuesta y por ser mi inseparable compañía en los buenos y malos momentos.

**Enrique Javier Cando Yumbulema**

Este esfuerzo va dedicado principalmente a Dios quien es mi escudo y fortaleza, a mis padres que siempre han estado a mi lado guiándome y alentándome a cumplir mis objetivos, a mis maestros de primaria, secundaria y universidad que siempre me han brindado sus conocimientos, a mis mejores amigas que con su incondicional amistad han estado presente en los momentos de tristeza y felicidad finalmente al tutor que siempre ha estado dispuesto a guiar y corregir este trabajo de titulación para su correcto desarrollo.

**Jean Pierre García Cisneros**



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS .....	8
IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS .....	9
HABILIDADES DIRECTIVAS ESCENCIALES .....	11
DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	12
DEPARTAMENTALIZACIÓN .....	15
CADENA DE MANDO .....	17
EXTENSIÓN DE CONTROL.....	19
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN .....	20
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.....	22
ESTILOS DE LIDERAZGO .....	23
TRABAJO EN EQUIPO .....	26
MARCO CONCEPTUAL .....	29
MARCO LEGAL .....	36
DERECHO DE LOS ACCIONISTAS.....	36
OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS .....	37
OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES .....	38
DERECHOS DEL TRABAJADOR .....	39
MALVERSACIÓN DE FONDOS .....	39
ROBO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES .....	40
ROBO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS .....	40
MARCO REFERENCIAL.....	41
REFERENCIA 1 .....	41
REFERENCIA 2.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	44
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	45
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>49</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS QUE FACILITAN A LOS EMPRESARIOS EL TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>49</b>
<b>1.1 PERFIL DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO .....</b>	<b>51</b>
1.1.1 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO.....	52
1.1.2 COHESIÓN DEL EQUIPO .....	55
1.1.3 TOMA DE DECISIONES EN EQUIPOS.....	57
1.1.4 CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS.....	59
<b>1.2 HABILIDADES DIRECTIVAS QUE AYUDAN AL TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>63</b>
1.2.1 LA COMUNICACIÓN .....	63
1.2.2 EL LIDERAZGO.....	65
1.2.3 LA NEGOCIACION DE CONFLICTOS .....	67
1.2.4 EL CONTROL.....	69
<b>1.3 VALIDACIÓN DE CRITERIOS.....</b>	<b>70</b>
1.3.1 CRITERIO ACADÉMICO .....	70
1.3.2 CRITERIO EMPRESARIAL .....	71
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>74</b>
<b>PROCESO PARA DELEGAR FUNCIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1 EL PROCESO DE DELEGACIÓN .....</b>	<b>74</b>
2.1.1 DEFINIR LAS TAREAS A DELEGAR .....	75
2.1.2 IDENTIFICAR QUÉ SE DEBE Y QUÉ NO SE DEBERÍA DELEGAR .....	76
2.1.3 CONTROLAR EL AVANCE DEL TRABAJO .....	77
2.1.4 LA REVISIÓN .....	78
<b>2.1.5 PELIGROS DE NO DELEGAR CON EFICACIA.....</b>	<b>79</b>
<b>2.1.6 EL PROCESO DE DELEGACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO DE TENNENBAUM Y SCHMIDT .....</b>	<b>81</b>
<b>2.2 VALIDACIÓN DE CRITERIOS.....</b>	<b>83</b>
2.2.1 CRITERIOS EMPRESARIALES PARA ELABORAR UNA PROPUESTA.....	84
2.3 PROPUESTA DE UN PROCESO DE DELEGACIÓN EFECTIVO .....	87
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>91</b>
<b>VICIOS Y ERRORES ECONTRADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>91</b>
<b>3.1 INFORME DE GRUPO FOCAL REALIZADO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>91</b>

<b>3.2 INFORME DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>99</b>
<b>3.3 ANÁLISIS .....</b>	<b>105</b>
<b>3.4 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>106</b>
<b>3.5 DIAGRAMAS DE FLUJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.....</b>	<b>107</b>
<b>3.6 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>118</b>
<b>3.7 ANÁLISIS DEL PROCESO.....</b>	<b>119</b>
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>121</b>
<b>PROPUESTA PARA RESTRUCTURAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA MOTORDESA S.A. BASADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.....</b>	<b>121</b>
<b>4.1 SOLUCIONES A CADA VICIO Y ERROR ENCONTRADO .....</b>	<b>121</b>
<b>4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS PARA LA EMPRESA MOTORDESA S.A .....</b>	<b>123</b>
<b>4.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA MOTORDESA S.A. ....</b>	<b>134</b>
<b>4.4 MANUALES DE FUNCIONES DISEÑADOS PARA MOTORDESA S.A. ...</b>	<b>136</b>
<b>4.5 HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE MOTORDESA S.A.....</b>	<b>144</b>
4.5.1 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO .....	144
4.5.2 TOMA DE DECISIONES .....	145
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Simbología ANSI.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 2. Proceso actual de toma de pedidos.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 3. Proceso actual de despacho de pedidos.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 4. Proceso actual de compra de suministros.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 5. Proceso actual de reclutamiento de personal.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 6. Proceso propuesto de toma de pedidos.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 7. Proceso propuesto de despacho de pedidos.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 8. Proceso propuesto de compra de suministros.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 9. Proceso propuesto de reclutamiento de personal.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 10. Manual de funciones - Presidente.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 11. Manual de funciones - Gerente General.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 12. Manual de funciones - Jefe Administrativo.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 13. Manual de funciones - Jefe de Bodega.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 14. Manual de funciones - Jefe de Crédito y Cobranzas.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 15. Manual de funciones - Asistente Contable y Administrativa.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 16. Manual de funciones - Jefe Facturación y Ventas.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 17. Manual de funciones - Vendedor.....</i>	<i>143</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. El continuo proceso de la conducta de liderazgo .....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 2. Proceso de delegación efectivo.....</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 3. Organigrama actual de la empresa Motordesa S.A.....</i>	<i>118</i>
<i>Gráfico 4. Organigrama propuesto para la empresa Motordesa S.A. ....</i>	<i>134</i>
<i>Gráfico 5. Toma de decisiones y pasos del método científico .....</i>	<i>146</i>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar las habilidades directivas que deben desarrollar un empresario para delegar funciones y reestructurar el proceso administrativo de la empresa Motordesa S.A., la cual es una pequeña empresa importadora de repuestos y accesorios para motocicletas constituida legalmente por dos familiares el 18 de febrero del 2010. La metodología que se empleó para la recolección de información consistió en la investigación de tipo cualitativo a través de la técnica de entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos en el tema, directivos y empleados de la empresa, y observación participante para la obtención de datos de gran ayuda para este estudio. Se obtuvo como resultado la mejora de los procesos más relevantes de la empresa para que sean eficaces y ahorren recursos. También se obtuvo la elaboración de diseños de cargos para los puestos de trabajo existentes en la compañía con finalidad de mejorar el desempeño de los empleados. Además, se realizó la modificación del organigrama existente en la organización con la implementación de dos nuevos cargos que aseguren una mejor administración y organización. Finalmente, se determinó cuáles son las habilidades directivas que deben desarrollar los miembros de la alta gerencia de Motordesa S.A.

**Palabras Claves:** habilidades directivas, delegación de funciones, reestructuración, proceso administrativo, procesos, diseño de cargos y organigrama.

## **ABSTRACT**

This work aims to determine the managerial skills that entrepreneur must develop in order to delegate administrative functions and restructure the administrative process of Motordesa S.A., which is a small importer of spare parts and accessories for motorcycles legally constituted by two relatives on 18 February 2010. The methodology used for data collection consisted of qualitative research through the technique of semi-structured interviews with experts in the field, executives and employees of the company, and participant observation to obtain helpful data for this study. As a result, we obtained the improvement of the most important company processes in order to be effective and save resources. The creation of job designs for existing positions in the company with the aim of improving employee performance was also obtained. In addition, it was held the modification of the existing flowchart with the implementation of two new job positions to ensure better management and organization. Finally, it was determined the managerial skills to be developed by members of the company senior management.

**Key Words:** managerial skills, delegate administrative functions, restructure, administrative process, process, job design, and flowchart.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le travail a pour objectif déterminer les habiletés directives qu'un entrepreneur doit développer pour déléguer des fonctions et restructurer le processus administratif de l'entreprise Motordesa S.A., qui est une petite entreprise importatrice de pièces détachées et d'accessoires pour des motocyclettes constituée légalement entre deux parents le 18 février 2010. La méthodologie employée pour la récolte d'information a consisté dans la recherche de type qualitatif à travers de la technique d'entretiens semi structurées réalisées aux experts dans ce sujet, des cadres dirigeants et des employés de l'entreprise, et une observation participante pour l'obtention de données importantes pour cette étude. On a obtenu comme résultat les améliorations des processus les plus importantes de l'entreprise afin qu'ils soient efficaces dans l'optimisation des ressources. On a aussi obtenu l'élaboration de dessins de charges pour les postes de travail existants dans la compagnie avec le but d'améliorer la performance des employés. De plus, on a réalisé la modification de l'organigramme existant dans l'organisation avec l'implémentation de deux nouvelles charges qui assurent une meilleure administration et organisation. Finalement, on a déterminé quels sont les habiletés directives qui doivent être développées par les membres de la gérance de Motordesa S.A.

**Mots-Clés:** habiletés directives, déléguer des fonctions, restructuration, processus administratif, processus, dessins de charges et organigramme.



## INTRODUCCIÓN

Dado a los nuevos cambios que en el mundo empresarial se están desarrollando, es importante que se fomente conocimientos básicos con respecto a la administración de una organización, esto no solo implica la parte económica sino que también incluye la parte primordial de una compañía, que es sin duda la fuerza laboral de la misma.

Actualmente, es común ver personas con carencia de conocimientos administrativos a cargo de empresas. Es un punto favorable el hecho de tener experiencia pero es más esencial aun tener conocimientos académicos básicos sobre como dirigir una compañía. Esto implica también la forma de relacionarse con el personal que labora dentro de la compañía. Son estas carencias de conocimiento las que impiden el crecimiento de una organización dado que la ausencia de conceptos básicos sobre la correcta administración de una empresa limita las capacidades de un directivo para dirigirlas.

El presente trabajo está orientado a ofrecer a los directivos de Motordesa S.A. un modelo eficaz y eficiente sobre la delegación de funciones al personal que labora en ella, permitiéndole desarrollar habilidades como el control, el liderazgo, la negociación de conflictos, la comunicación y el trabajo en equipo que son esenciales en toda compañía independientemente de la actividad que esta realice.

El poner en práctica las habilidades mencionadas asegurara un crecimiento en la compañía puesto que estas ayudaran a descentralizar las actividades que se realizan, permitiendo el crecimiento equitativo de los departamentos que conforman la organización. El que una sola persona quiera hacerse cargo de muchas actividades implica un desgaste físico y emocional para esta, además de afectar el desenvolvimiento en las actividades que realice.

Se espera que con el desarrollo de este trabajo la alta gerencia de la compañía Motordesa S.A. cuente con una herramienta que le permita generar habilidades directivas con el fin de optimizar la gestión administrativa del capital humano delegando funciones al personal haciendo hincapié sobre el trabajo en equipo. También, las otras empresas que presenten la misma problemática, pueden tomar este trabajo con referencia para realizar los cambios que requieran.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según Huerta & Rodríguez (2006) al transcurrir el proceso administrativo, el líder juega un papel muy importante que se basa en dirigir a sus colaboradores, superiores y pares hacia el cumplimiento de objetivos. En ese trayecto, el tiempo constituye un factor fundamental para la formación de nuevos directivos que en el futuro se convertirán en la nueva generación que lideren proyectos en el ámbito privado y público.

Como muchas pequeñas empresas en la ciudad de Guayaquil, Motordesa S.A. dispone de una administración informal y es dirigida de una manera centralizada por parte de su fundador en base a conocimientos adquiridos sobre el negocio a lo largo del tiempo, mediante cursos de capacitación profesional y a través del auto aprendizaje.

Esto limita de sobre manera la participación de los empleados especialmente del área administrativa de la empresa ya que es el fundador quien ejerce el control de las actividades principales y que requieren de asistencia. Además, esta empresa no posee una estructura organizacional bien definida ni con descripciones de puestos, lo que no ha permitido la coordinación y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Motordesa S.A. desde inicios del año 2014 ha experimentado un crecimiento constante debido al cambio del enfoque en la manera de trabajar que con la que lo hacía desde su creación y esta es la razón por la cual necesita que exista una delegación de funciones y autoridad eficiente y eficaz por parte de la gerencia.

Esta problemática ha ocasionado que la empresa presente deficiencias en todas las áreas de la empresa y ocasione problemas como: trámites de importación no realizados a tiempo, nacionalización tardía de mercancías, ineficiente administración de bodega, incoherencia en la información contable y financiera, y estancamiento en el volumen de ventas, esto obviamente se ve traducido en la incapacidad de un crecimiento sostenible y desorganizado a largo plazo.

Por esta razón, es necesario que las organizaciones cuenten con una eficiente y eficaz delegación de funciones a los empleados de esta pequeña empresa ya que esto va a contribuir a una mejor administración de sus procesos y actividades, beneficiando la coordinación y optimización de la gestión de su capital humano, lo que se verá traducido en un manejo coordinado y eficiente de sus recursos, con la finalidad de que la empresa experimente un crecimiento sostenido y ordenado.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué habilidades directivas debe desarrollar un empresario para delegar funciones?

**VI:** Habilidades directivas

**VD:** Delegar funciones

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la falta de habilidades directivas en los miembros de la alta gerencia para en el proceso de delegación de funciones?

¿Cómo influye la falta de un proceso efectivo en la delegación de funciones en el desempeño de los empleados?

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las habilidades directivas que deben desarrollar un empresario para delegar funciones y reestructurar el proceso administrativo de la empresa Motordesa S.A.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer las habilidades directivas que facilitan a los empresarios el trabajo en equipo.
2. Determinar el proceso para delegar funciones al personal administrativo de una empresa.
3. Definir los vicios y errores en el proceso administrativo de la empresa Motordesa S.A.
4. Desarrollar una propuesta para reestructurar el proceso administrativo en la empresa Motordesa S.A. basado en el desarrollo de habilidades directivas para delegar funciones.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Muchas pequeñas empresas en nuestro país tienen como sus fundadores y directivos a personas con escasos o nulos conocimientos de administración, en muchos casos ni siquiera cuentan con preparación de tercer nivel sino que disponen del capital económico para emprender un negocio y lo ejecutan sin planificación previa, solamente basados en su conocimiento empírico y breve análisis del mercado.

Este problema puede pasar desapercibido mientras la organización presente una estrategia de estabilidad pero cuando la empresa experimente un crecimiento ya sea planeado o forzado por el mercado, los problemas van a ser visibles y tendrán que ser resueltos en un espacio prudente de tiempo antes que esto genere estancamiento del crecimiento o lo peor, conlleve a la quiebra de la empresa.

Los problemas más comunes ocasionados son la centralización, es decir, los directivos quieren tener la autoridad sobre todas las áreas de la organización y realizar la mayor cantidad de actividades no importa el tiempo que tome. La falta de desarrollo de habilidades directivas también es evidente puesto que no saben ni tienen la intención de delegar autoridad y funciones a cada miembro de la organización por temor a que lo hagan mal o exista fuga de información.

La falta de conocimiento además conlleva al desorden administrativo e informal ya que los procesos de este tipo de empresas disponen de errores o cuellos de botella, las personas ocupan sus cargos sin un diseño del mismo y en muchos casos no se cuenta ni siquiera con un organigrama bien elaborado y sin un nivel jerárquico bien establecido.

El presente trabajo está orientado a corregir los problemas antes mencionados en las empresas que estén atravesando por esta situación a través de la evaluación de las habilidades directivas para determinar cuáles son las que el líder de una organización debe desarrollar. Asimismo se plantea la propuesta de reestructuración de proceso administrativo para que estas compañías dispongan de una mejor organización y funcionamiento con el objetivo de lograr los objetivos planteados al inicio de cada periodo.

El sector empresarial existente y futuro será el principal beneficiado puesto que las empresas que están funcionando con estos inconvenientes tendrán una referencia para solucionarlos y así se dispondrá de mejores organizaciones que estén encaminadas al crecimiento continuo y de una nueva generación de líderes con mucha preparación y vasto conocimiento en la solución de este tipo de conflictos.

Para concluir, este trabajo de titulación será de utilidad para investigadores, estudiantes de educación superior que estén interesados en el tema, para los educadores y para los futuros profesionales del área de administración de empresas para que cuando ya estén en el mundo laboral, eviten que estos problemas ocurran en la organización en las cuales sean los encargados de administrar y liderar.

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El modelo planteado puede ser aplicado a las pequeñas empresa importadoras que presenten falta de desarrollo de habilidades directivas de sus directivos, centralización de autoridad, poca o nula delegación de funciones o tareas a los demás integrantes del equipo de trabajo de la organización. Para su correcta ejecución es necesario que los directivos muestren total apertura a las ideas planteadas y predisposición para seguir el modelo establecido. Este modelo puede ser llevada a cabo en un periodo de tiempo de entre dos a tres meses y aplica a las empresas situadas en todo el territorio ecuatoriano.

## MARCO TEÓRICO

### LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

De acuerdo con (Whetten & Cameron, 2005) las habilidades directivas poseen algunas características definitivas que las demarcan y diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas.

**Son conductuales.** Las habilidades directivas se fundamentan en conjuntos de acciones reconocibles que las personas realizan y que canalizan obtener ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por las demás personas, mientras que los atributos no, debido a que son mentales o fijos en la personalidad. Mientras las personas que poseen distintos estilos y personalidades son capaces de aplicar las habilidades de diferente forma, existe un grupo determinado de atributos que son observables en la ejecución eficaz de habilidades que son comunes a pesar de la variedad de estilos y personalidades.

**Son controlables.** A diferencia de ciertas prácticas organizacionales o actividades cognitivas, las personas pueden conscientemente demostrar, practicar, mejorar o frenar las habilidades por sí mismos ya que el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.

**Se pueden desarrollar.** En contraste con el Coeficiente Intelectual y determinados atributos de la personalidad del ser humano o del temperamento que relativamente se mantienen constantes a través del tiempo, los individuos pueden mejorar su desempeño de habilidades de menor a mayor competencia mediante la práctica permanente y la retroalimentación.



**Están interrelacionadas y sobrepuestas.** Las habilidades no son conductas que se pueden manejar de manera aislada del resto sino son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces deben poner en práctica combinaciones de habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para que los directivos puedan motivar de manera eficaz a los demás miembros de la organización, se pueden requerir habilidades como comunicación de apoyo, influencia y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces desarrollan un amplio rango de habilidades que se complementan y apoyan unas con otras y que permiten flexibilidad en el manejo de diversas situaciones que se pueden presentar.

**A veces son contradictorias o paradójicas.** Las habilidades directivas centrales no tienen un extremo definido, es decir, no todas son de orientación humanista, ni altamente directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo, ni hacia el individualismo. Es común que los directivos más eficaces, un amplio rango de habilidades directivas, y varias de ellas y pueden parecer incompatibles.

## **IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

Madrigal Torres, (2009) sostiene que la importancia de estudio y desarrollo de habilidades directivas estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir requiere de conocimientos técnicos concernientes al área que se quiere orientar, hay que saber hacerlo, y para aquello es necesario poseer habilidades y capacidades interpersonales para poder liderar, guiar, motivar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Con estos dos elementos sumados a las cualidades de una persona, el directivo será capaz de proveer de excelentes resultados.

En una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de que es lo que motiva y desmotiva a un trabajador dentro de la organización, un gran porcentaje explico que lo que lo desmotiva en primer lugar es la forma en como lo dirigen sus superiores. Esto es una prueba fehaciente de la ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para dirigir eficazmente.

En muchas ocasiones por el hecho de que una persona tenga un título universitario, le ofrecen un puesto de dirección en la organización pero ya en funciones se puede corroborar que esta persona no está preparada para esa tarea, situación que es difícil de aceptar por parte del directivo; al no hacerlo, no se interesa por capacitarse, y con esto origina un grave problema en la organización. De ahí radica la importancia del por qué desarrollar habilidades directivas en la universidad, trabajo, o en nuestro hogar, ya que el buen manejo de estas es elemental en cualquier relación.

Huerta & Rodríguez (2006) argumentan que la preparación de los administradores es un proceso que no concluye. A lo largo del tiempo los administradores deben capacitarse constantemente y haciendo énfasis en el correcto uso y aplicación de las habilidades directivas.

Robbins & Judge (2009), sostiene que los gerentes y ejecutivos de éxito destacan por su capacidad para lograr decodificar los mensajes subyacentes de la realidad y fundamentalmente por saber interactuar con su entorno conformado por clientes, accionistas, empleados y proveedores de una manera creativa y eficiente. Hacer esto supone poseer un nuevo instrumental de habilidades directivas, habilidades que se pueden y deben aprender de forma específica y detallada, de manera experta y de manos de expertos.

A nivel profesional, el interés de fomentar las habilidades directivas están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que insta a que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por consiguiente, propuso la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales guardan relación con las habilidades directivas para que son de gran utilidad la vida, o para aprender a convivir en armonía.

1. Toma de decisiones y solución de problemas.
2. Pensamiento creativo y analítico.
3. Comunicación y habilidades interpersonales.
4. Autoconocimiento y empatía.
5. Manejo de las emociones y del estrés.

## **HABILIDADES DIRECTIVAS ESCENCIALES**

En la investigación realizada por Whetten & Cameron (2005) con el objetivo de identificar las habilidades que diferencian a los directivos eficaces. Para propósito de la investigación, se identificaron 402 personas que fueron calificadas como directivos exitosos en sus organizaciones en el ámbito empresarial, cuidados de la salud, educación y gobierno estatal, al preguntar a la alta gerencia que mocionaran a los directivos más eficaces dentro de sus organizaciones. Después, se entrevistó a aquellos directivos eficaces para definir qué cualidades se vinculaban con la eficacia administrativa.

El análisis obtenido de las entrevistas realizadas arrojó alrededor de 60 características que poseen los directivos eficaces. Las diez características encontradas con mayor frecuencia son las siguientes: comunicación verbal, manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y resolución de problemas, motivación e influencia en los demás, delegación, fijación de metas y creación de visión, autoconocimiento, formación de equipos y manejo del conflicto.

Las habilidades directivas obtenidas en el estudio realizado son similares a varias encuestas publicadas en trabajos de la administración. No fue relevante que los encuestados sean directores ejecutivos o supervisores de primera línea, si laboran en el sector privado o público, sus habilidades son fáciles de identificar por parte de los observadores. No una tarea complicada reconocer y describir las habilidades que poseen los directivos eficaces.

## **DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO**

Huerta & Rodríguez (2006) argumentan que al existir un incremento de actividades de una organización o cuando se diversifica su acción será necesario asignar aquellas actividades entre las personas idóneas, delegándoles con la mayor claridad y precisión posible la responsabilidad, y concediéndoles la autoridad correspondiente para su ejecución. Así entonces, hay que clasificar y demarcar las actividades con el fin de llevar a cabo cada función con la mayor precisión, eficiencia y el esfuerzo mínimo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Según (Chiavenato, 2006) la división del trabajo encamina a la especialización y diferenciación de las tareas, es decir, la heterogeneidad. La idea principal de este enunciado es que las organizaciones con mayor división del trabajo van a ser más eficientes en comparación con aquellas que presentan poca división. Por otro lado, mientras que la administración científica se encarga de la división a nivel del operario, es decir, dividiendo las tareas de este, la teoría clásica analiza la división entre los órganos que componen la organización: departamentos, secciones, unidades, etcétera. Para la teoría clásica, la división del trabajo puede ser en dos sentidos:

Vertical, de acorde con los niveles de responsabilidad y autoridad, determinando las diferentes categorías dentro de la organización con su respectivo grado de autoridad. Esta aumenta a medida que aumenta la jerarquía en la organización, donde siempre debe existir una escala jerárquica de autoridad.

Horizontal, de acuerdo con las actividades que se realicen dentro de la organización. Cada uno de los departamentos y secciones que pertenecen a un mismo nivel de jerarquía se encarga de una actividad en particular.

De acuerdo con Robbins & Judge (2009) se usa el termino especialización del trabajo, o división del trabajo para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La naturaleza de la especialización del trabajo es que en lugar de que un trabajo completo sea realizado por una sola persona, se descompone en un número determinado de fases para que cada una de éstas sea realizada por una persona. En síntesis, las personas se especializan en la realización de una determinada actividad en vez de una completa.

Hacia los finales de la década de 1940, los gerentes se dieron cuenta de que con la especialización del trabajo se lograban además objetivos de cómo obtener mayor experticia en los empleados para realizar una tarea, se dedicaba menor cantidad de tiempo al cambio de tareas, en poner en su lugar las herramientas y equipos utilizados en un proceso de trabajo anterior y aproximar las otras las nuevas para otro proceso. Asimismo, desde el punto de vista de la organización, el proceso de capacitación para la especialización es más eficiente debido a que es más fácil y genera menos costos hallar y capacitar trabajadores cuyas tareas sean específicas y repetitivas.

En la década de 1960, se tuvo evidencia que una fuente infinita para el incremento de la productividad como la especialización del trabajo, había sido conducida demasiado lejos. En determinados trabajos se había llegado a qué factores como el aburrimiento, estrés, fatiga y más ausentismo superaban de largo las ventajas económicas. Además, varias compañías se dieron cuenta que al delegar a los empleados más actividades por hacer, permitirles que realicen un trabajo completo y terminado, y agruparlos en equipos de trabajo con aptitudes intercambiables, con reiteración se lograba alcanzar una producción significativa, con un mayor grado de satisfacción de los trabajadores.

Un gran número de la nueva generación de gerentes, ven la especialización en el trabajo como un método pasado de moda pero tampoco se convencen de que es fuente infinita de productividad. En su lugar, se dan cuenta las economías que se pueden lograr en ciertos trabajos y las consecuencias que se pueden crear cuando se sobrepasa límites.

## **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Schermerhorn (2005) sugiere realizar una departamentalización por división, la cual se basa en agrupar a los miembros que trabajan en la producción de un mismo producto, con clientes parecidos o en un área o procesos en común. El objetivo de la departamentalización por división es evitar problemas comunes a las estructuras funcionales y posee de una gran popularidad en organizaciones con diversas operaciones que abarcan una gran cantidad de productos, territorios, clientes y procesos de trabajo. El autor menciona cuatro tipos definidos de departamentalización por división.

La departamentalización por producto congrega puestos de trabajos y actividades que están encargadas de un determinado producto o servicio, identificando claramente los costos, utilidades, problemas y éxitos con un objetivo de responsabilidad central. En consecuencia, esto motiva a que los gerentes sean sensibles a los cambios en la demanda del producto y cambio de gustos y preferencias de los consumidores.

La departamentalización geográfica congrega puestos de trabajo y actividades que se llevan a cabo en una misma determinada ubicación o región geográfica. Regularmente se usan cuando hay la necesidad de diferenciar productos o servicios en diversas ubicaciones, así también como en distintas regiones de un país. Además, son comunes en las operaciones internacionales, donde contribuyen a concentrar la atención en las culturas, hábitos y exigencias de una región específica.

La departamentalización por cliente congrega puestos de trabajos y actividades que sirven a clientes en común. Muchas firmas multinacionales las utilizan para atender por separado a distintos segmentos de mercado, es decir, atienden por separado a firmas industriales y clientes individuales. Los bancos son un buen ejemplo ya que las utilizan para atender por separado a clientes individuales y comerciales que solicitan un préstamo.

La departamentalización por proceso congrega puestos de trabajo y actividades que son parte de los mismos procesos. Un claro ejemplo puede ser el procesamiento de un pedido cuando se llama a un vendedor por catálogo y ordena un determinado artículo. El procesamiento del producto comprende desde el punto de inicio hasta el punto de cumplimiento.

Robbins & Judge (2009) sostienen que una vez dividido los puestos de trabajo a través de la especialización del trabajo, es necesario que se los agrupe con la finalidad de que se coordinen las tareas comunes.

Agregan una de las maneras con las cuales se congrega actividades con más frecuencia y que se basa en las funciones realizadas. Un gerente de producción quizás pretenda establecer la planta a su mando por medio de dividir a los profesionales de la ingeniería, contabilidad, personal y suministro en departamentos comunes. Por supuesto, la departamentalización por funciones puede ser usada en todo tipo de organizaciones, solo cambian las funciones. La departamentalización por funciones tiene como meta tener economías de escala por situar en unidades comunes al personal que disponga de aptitudes y orientaciones en común.



Por otro lado, agregan que la departamentalización por productos o servicios tiene como principal ventaja de este sistema de agrupación es que ofrece una mayor responsabilidad por el desenvolvimiento del producto, debido a que el conjunto de actividades relacionadas con un determinado artículo se encuentran bajo la dirección de un solo directivo.

Además, mencionan que la departamentalización por clientes se basa en que cada agrupación de clientes tienen un conjunto de problemas en común y necesidades que se satisfacen mejor si se tiene especialistas para cada uno.

Las organizaciones, especialmente las de gran tamaño usan todas las formas de departamentalización descritas aquí. Una compañía grande de electrónica en Japón puede organizar cada división según líneas funcionales, y sus unidades de manufactura de acuerdo con los procesos; departamentaliza las ventas por regiones en base a la geografía y divide cada región de ventas en cuatro grupos distintos de clientes.

## **CADENA DE MANDO**

Según Robbins & Judge (2009) en la actualidad tiene una importancia relevante la cadena de mando, a quienes ellos definen como una línea sin interrupciones de autoridad que desciende desde el máximo nivel de la organización hasta el escalón más bajo, y clarifica quién debe reportar a quién.

Además, sostienen que no es posible analizar la cadena de mando sin analizar dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades. El principio de unidad de mando establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable. Si se rompe la unidad de mando, es posible que un empleado tenga que vérselas con demandas o prioridades conflictivas provenientes de varios superiores.

Schermerhorn (2005) define a la cadena de mando como una línea de autoridad que une verticalmente a las personas que participan en los niveles administrativos hasta llegar a la alta gerencia.

Además, agrega que cuando las organizaciones crecen, estas tienden a adoptar una cadena de mando más larga, conforme se vayan agregando más y más niveles de administración. Esto conlleva a elevar los costos indirectos; incrementa la distancia para la comunicación, conocimiento y accesibilidad entre los niveles inferior y superior; puede hacer que el proceso de la toma de decisiones sea mucho más lento y conllevar a una disminución total o parcial de contacto con el cliente.

Por otro lado, se hace una crítica a las organizaciones que tienen una cadena de mando alargado puesto que cuentan con muchos niveles en su administración debido a su ineficiencia y baja productividad. Se menciona que en la actualidad las organizaciones buscan encontrar una solución inmediata a este problema y han comenzado por recortar niveles gerenciales innecesarios puesto que las estructuras con tendencia más horizontal son consideradas una ventaja competitiva.

## **EXTENSIÓN DE CONTROL**

Robbins & Judge (2009) definen a extensión de control como la cantidad de empleados que un gerente puede conducir eficientemente y eficazmente. Es de vital importancia en la organización determinar el número de niveles y gerentes existentes. Se argumenta que mientras más amplia sea la organización, puede ser más eficiente.

Las extensiones amplias en términos de costos es más eficiente pero la gran desventaja se presenta en la reducción del rendimiento de los empleados debido a que los supervisores ya no tienen el tiempo suficiente para ejercer control, liderazgo y brindar el apoyo necesario.

Las extensiones angostas en las cuales un gerente ejerce supervisión sobre seis o siete empleados, este puede mantener un control permanente y eficiente. Aunque este tipo de extensiones poseen tres desventajas considerables. La primera gran desventaja es un alto costo debido a que se hace necesario el aumentar más niveles de dirección. La segunda es que forman comunicaciones en sentido vertical en las organizaciones con más complejidad, lo que conlleva a un retraso en la toma de decisiones y tienen a separar un poco a la alta dirección. Por último, la supervisión estrecha incita a la supervisión muy cercana, lo que desmotiva a la autonomía de los empleados.

Debido al interés de las organizaciones en ahorrar costos, apresurar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, aproximarse a los consumidores y delegar autoridad a los empleados, ha llevado a estas a adoptar extensiones de control más amplias. Sin embargo, para asegurar que el desenvolvimiento de los empleados no disminuya debido a las extensiones más amplias, las organizaciones han optado por invertir una cantidad de dinero considerable en su capacitación constante. Los gerentes sostienen que si pueden ser capaces de guiar un mayor número de empleados si estos conocen a fondo su trabajo.

Chiavenato (2006) concuerda con la apreciación de los autores antes mencionados y agrega que las organizaciones tienen a aplanar y comprimir su estructura organizacional con el objetivo de acercar a los empleados con la alta gerencia para que la comunicación entre niveles fluya de mejor manera.

## **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

En determinadas organizaciones son los miembros de la alta gerencia los que toman todas las decisiones, y los gerentes de nivel bajo solamente se encargan de llevar a cabo las ordenes, es decir, estas organizaciones están muy centralizadas. Por otro lado, hay organizaciones en las que el proceso de la toma de decisiones es conducida desde la cúpula hacia abajo, con los gerentes que son cercanos a las operaciones, lo que significa que este tipo de organizaciones están descentralizadas.

Schermerhorn (2005) define a la centralización como "la concentración de autoridad en la alta gerencia de una organización para la toma de la mayoría de las decisiones" (p. 215). Chiavenato (2006) cita varias ventajas de la centralización y entre las cuales ha escogido las que según nuestro criterio son las más relevantes. La primera ventaja es que las decisiones son tomadas por personas mejores entrenadas, es decir, los miembros de la alta gerencia en comparación de los de la gerencia de niveles inferiores. En segundo lugar, la centralización elimina el doble esfuerzo e aquellos que toman las decisiones y reduce significativamente los costos de operación.

Schermerhorn (2005) define a la descentralización como "la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma las decisiones" (p. 215). Chiavenato (2006) cita también varias ventajas de la descentralización y se ha escogido las siguientes. La primera ventaja es la reducción de retrasos en las toma de decisiones ya que las personas que están encargadas de tomarlas son aquellas que están cerca de la situación y no tienen que recurrir a la ayuda de otros directivos, ahorrando tiempo y dinero. La segunda ventaja es que brinda a la organización la oportunidad de formar gerentes motivados, con un conocimiento general y no en un punto en específico.

Además, se agrega que la organización presenta mayor grado de descentralización cuando: las decisiones son tomadas por miembros de niveles inferiores en la jerarquía, las decisiones más relevantes son tomadas en los niveles bajos, se brinda cierto grado de autonomía a los encargados de la toma decisiones ya que se los supervisa por menos tiempo.

Para Robbins & Judge (2009) la tendencia de las organizaciones esta inclinada más a la descentralización basada en los esfuerzos de los directivos en tomar decisiones con mayor flexibilidad y responsabilidad. En las compañías de gran tamaño, los gerentes de bajo nivel están próximos al desarrollo de las operaciones y por ende disponen de un conocimiento más específico de los problemas en comparación del conocimiento que puedan tener los altos directivos, quienes disponen de poca cercanía a la situación.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN**

De acuerdo con Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) la descentralización es útil en la medida que esta colabora con los integrantes de la organización para que logren los objetivos propuestos. Para establecer el grado de descentralización que es conveniente para una organización, comúnmente se toma en cuenta los siguientes factores:

- 1. Los factores externos como las características del mercado, las exigencias de la competencia y el *stock* de materiales.** Un plan estratégico contribuye en el tipo de mercado, el ambiente de tecnología y la competencia a quienes debe encarar la organización.
- 2. La dimensión de la compañía y el ritmo de crecimiento que esta tenga.** Si el ritmo de crecimiento es mayor, es más probable que los mandos superiores que disponen de una mayor carga de trabajo, se vean obligados a apresurar la delegación de autoridad a niveles superiores.
- 3. Otras características como los costos que tengan determinadas decisiones, las prioridades de la alta gerencia, la cultura organizacional y las competencias de los gerentes de los niveles**

**inferiores.** Los gerentes puede que teman delegar la autoridad en decisiones que conlleven efectos en los resultados de las subunidades o de la organización en general. Por otro lado, algunos gerentes se complacen de comprender detalladamente lo que sucede dentro de su ámbito de responsabilidad, mientras que otros se complacen con delegar con total confianza a sus empleados.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

De acuerdo con Chiavenato (2006) se estudia el liderazgo en función de cómo es el comportamiento del líder del grupo frente a los integrantes del mismo. El enfoque de estilos de liderazgo se basa en que hace el líder, su comportamiento al momento de ejercer el liderazgo con sus subordinados. La teoría principal indica tres estilos de liderazgo demarcados: liderazgo autoritario, liderazgo liberal y liderazgo democrático.

**El liderazgo autocrático** se basa en un líder que centraliza las decisiones y se encarga de dar órdenes al grupo. Cuando existe la necesidad de tomar decisiones con rapidez, este estilo de liderazgo es altamente efectivo. Los grupos dentro de este estilo de liderazgo pueden presentar tensión, frustración y agresividad, además de ausencia de espontaneidad, de iniciativa en los empleados y falta de grupos de amigos dentro de la organización.

**El liderazgo liberal** es en el cual el líder delega las decisiones al equipo y no ejerce ningún tipo de control. Este estilo se da en empresas que tienen pocas utilidades, poco o nulo conocimiento y desarrollo. Como aspecto positivo que se puede dar con este estilo esta una buena motivación por parte de los trabajadores ya que se sienten parte importante de la organización al tener la responsabilidad de tomar decisiones. Por otro lado, el aspecto negativo sería una posible desorganización al no tener una estructura delimitada de jerarquía y permitir a los empleados manejar la situación a su conveniencia.

**El liderazgo democrático** es en el cual el líder del grupo, lo conduce, orienta e incentiva a la participación activa de los miembros. Existe una mayor fluidez en la información alrededor del grupo. Se considera a este estilo útil cuando la organización posee profesionales con excelente capacitación, pero posee una debilidad que es el retraso en la toma de decisiones, lo que puede ocasionar la pérdida de control del líder sobre los trabajadores. Los efectos que este estilo puede lograr en el grupo pueden ser un alto índice de entusiasmo, una mejor calidad y cantidad en la producción, moral elevada dentro del grupo y el logro de satisfacer las necesidades.

En la práctica el líder utiliza estos tres tipos en función de la situación, las personas que existen en la organización y la tarea por cumplir. Puede hacer que su grupo cumpla órdenes, consultar a los miembros del equipo antes de tomar una decisión, y propone la realización de determinadas tareas, poniendo en práctica así los tres estilos de liderazgo mencionados.



En Madrigal (2009) se cita a Coleman quien realizó un análisis a seis estilos de liderazgo y cómo estos pueden generar los resultados esperados, y ratifica que el liderazgo autoritario puede maximizar la consecución de metas y estrategias que la organización haya planteado; teoría que se opone a la presentada por parte de los teóricos del siglo XIX. Entre las ventajas que tiene este liderazgo esta tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros como todos, como también lo son las recompensas. El líder impone sus puntos de vista pero permite que las personas puedan sacar sus propias conclusiones. Les asigna cierto grado de libertad a los miembros del equipo para que innoven, experimenten y calculen sus propios riesgos.

Entre las desventajas que puede presentar, encontramos que el estilo autoritario poderoso no puede llegar a funcionar en todas las circunstancias, porque si el líder quiere llegar a ser autoritario, puede llegar al punto de ser arrogante, lo cual puede debilitar el espíritu igualitario de equipo efectivo.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

De acuerdo con (Madrugal Torres, 2009) "el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos"(p. 135). Sus miembros muestran más participación y socializan sus experiencias, anécdotas con los demás integrantes del grupo, lo que amplía la visión individual de la labor o del problema. Asimismo, comparten el mérito de los logros obtenidos de manera conjunta. Se basa en la combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos generales, pero igualmente de un compromiso de todos los integrantes orientado a la consecución de resultados. La autora argumenta que para que un equipo tenga la capacidad de funcionar de esta manera, se requiere que este conformado por no más de cinco personas.

- Los beneficios del trabajo en equipo dentro de una organización.
- Para las empresas: Incremento en la productividad y mejora en la calidad.
- Para los grupos: Reducción de conflictos, incremento en el compromiso en las metas y aumenta la aceptación al cambio.
- Para el trabajador: Mejora en la autoestima de los trabajadores, aumenta el grado de colaboración con la dirección de la organización y la satisfacción laboral.

Huerta & Rodríguez (2006) afirman que las nuevas tendencias en el ámbito empresarial y la necesidad de las empresas en reducir costos han llevado a las empresas a adoptar los equipos de trabajo como una forma habitual. Lograr el éxito y mantenerlo en las organizaciones modernas requiere de habilidades que es imposible de encontrar en un solo individuo sino en un grupo de trabajo. La necesidad de las empresas en trabajar en equipo llega acompañado de propuestas como calidad total, reingeniería y procesos de cambio, sistemas integrados de gestión y otras que requieren de participación e interrelación de varias áreas funcionales de la organización.

Robbins & Coulter (2005) en una investigación realizada proponen una lista de características relacionadas con los equipos de trabajo eficaces.

**Objetivos claros.** Los equipos con un alto desempeño comprender con claridad cuál es el objetivo a lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos planteados por el equipo, saben que es lo que se quiere obtener y comprenden como deben trabajar conjuntamente para alcanzar esos objetivos.

**Destrezas importantes.** Los equipos eficaces están compuestos por personas que disponen de las destrezas técnicas e interpersonales que se necesitan para conseguir los objetivos deseados, a la vez que trabajan muy bien en equipo. No todas las personas disponen de las destrezas interpersonales para trabajar bien como parte de un equipo.

**Confianza mutua.** Los equipos eficaces tienen como característica principal la confianza mutua entre sus integrantes. Lo que significa que los integrantes confían en la habilidad, el carácter y la integridad de los otros. La confianza en algunos casos puede ser frágil y es por eso que el mantenimiento de esta confianza requiere la atención minuciosa y permanente de los gerentes.

**Compromiso unificado.** El compromiso unificado quiere decir la dedicación que prestan los integrantes del equipo para la consecución de los objetivos en común y por el deseo de asignar mucha energía para el cometido. Los integrantes de un equipo eficaz tienen lealtad y dedicación intensa al equipo y están prestos a realizar lo que se requiera para ayudar a su equipo a alcanzar el éxito.

**Buena comunicación.** La transmisión de mensajes verbales y no verbales entre sí es muy fluida de tal manera que se entienden clara y fácilmente. Asimismo, la retroalimentación sirve como guía para los integrantes del equipo y que se puedan corregir los malos entendidos. Los integrantes de equipos con un alto desempeño disponen de la capacidad de compartir ideas y sentimientos de forma rápida y eficiente.

## MARCO CONCEPTUAL

- Organización es “una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas”. (Robbins & Judge, 2009, p. 6).

En contraste, organización es “un grupo de personas que trabajan juntas en una división laboral para lograr un propósito en común”. (Schermerhorn, 2005, p. 5).

Finalizando, organización son “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”. (Stoner et al. 1996, p. 6).

Para propósito de este trabajo se puede definir a la organización como una unidad social coordinadas con dos o más integrantes que trabajan en equipo para alcanzar objetivos en común.

- El gerente es la “persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”. (Stoner et al. 1996, p. 7).

También se agrega que un gerente “es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 5).

Según nuestro criterio la mejor definición de gerente es la que argumenta que “los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas”. (Robbins & Judge, 2009, p. 6).

- La Real Academia Española (RAE), define habilidad como “capacidad y disposición para algo”.

Una habilidad “es la capacidad para traducir conocimientos en acciones que den lugar al desempeño deseado”. (Schermerhorn, 2005, p. 15).

Definimos a habilidad como la capacidad de la que dispone un individuo para realizar determinada actividad.

- La administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 7).

Se define a la administración como “la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado”. (Madrigal, 2009, p. 23).

El concepto que más nos parece acertado para definir a la administración es el que sostiene que es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (Koontz & Weihrich, 1998, p.6).

La administración se ha convertido en un tema de relevancia en el siglo XXI, a tal punto de que se han creado una gran cantidad de libros, carreras universitarias, cursos que tocan a fondo este tema y es que, Chiavenato (2006) considera a la administración como la clave para solucionar los problemas de mayor gravedad que afectan al mundo actual.

- Se define a la dirección como “la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados”. (Chiavenato, 2001, p. 279).

Además, se agrega que la dirección “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (Koontz & Weihrich, 1998, p.498).

Para propósito de este estudio se define dirección como la habilidad de un individuo para ser el líder que guie un grupo de trabajo orientado a cumplir objetivos.

- La delegación “es la asignación de tareas a individuos o equipos”. (Rabouin, 2008, p.77).

Además, la delegación “es el proceso de distribuir el trabajo entre otras personas, y confiar en ellas para la realización del mismo” (Schermerhorn, 2005, p. 214).

Se añade que la delegación es “el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas”. (Stoner et al. 1996, p. 389).

El concepto que mejor define a la delegación: “es el proceso por el cual los gerentes asignan tareas, junto con la autoridad y la responsabilidad indispensables para realizarlas”. (Huerta & Rodríguez, 2006, p. 21).

- Liderazgo se define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. (Robbins & Judge, 2009, p. 385).

Además, se argumenta que liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”. (Chiavenato, 2001, p. 314).

Se determina en este estudio al liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (Koontz & Wehrich, 1998, p.532).

- Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. (Chiavenato, 2001, p. 283).

La idea de que el tiempo es oro en el mundo empresarial siempre se ha mantenido latente y esto se lo puede reflejar en el caso de que exista una mala interpretación de informes, solicitudes o instrucciones, lo que puede conllevar a la generación de costos elevados. El ejecutivo eficaz es aquel que sabe explicar las cosas con claridad a su equipo de trabajo para que este las haga correctas y con la mayor brevedad posible.

- Se define a la comunicación como “un proceso mediante el cual se intercambian ideas, opiniones, planes o información, buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor”. (Huerta & Rodríguez, 2006, p. 42).

La comunicación es “el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de lenguaje simbólicos” (Stoner et al. 1996, p. 575).

Este concepto define de mejor manera a la comunicación: “interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos, o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”. (Chiavenato, 2001, p. 324).



- El equipo de trabajo “es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”. (Huerta & Rodríguez, 2006, p. 136).
- Se define a las funciones como la “clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares en una organización como la mercadotecnia a las operaciones”. (Stoner et al. 1996, p. 18).
- El control “es el proceso por medio del cual se evalúa el desempeño y se emprende acciones para asegurar los resultados deseados”. (Schermerhorn, 2005, p. 13).

De la misma forma, control es el “proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”. (Stoner et al. 1996, p. 13).

Según nuestro criterio se puede definir al control como un proceso de verificación periódica del avance o cumplimiento de tareas delegadas.

- La planeación es el “acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 52).

Por otra parte, la planeación “es el proceso de establecer objetivos y determinar que deberá hacerse para alcanzarlos”. (Schermerhorn, 2005, p. 12).

El concepto más preciso y conciso de planeación es el que plantea que es el “proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. (Stoner et al. 1996, p. 11).

- Se define a la administración por objetivos como el establecimiento conjunto de objetivos entre un superior y un subordinado” (Schermerhorn, 2005, p. 150).

Se define para este trabajo a la administración por objetivos como una “serie de procedimientos formales que establece y revisa el avance logrado hacia las metas que comparten gerentes y subordinados”. (Stoner et al. 1996, p. 327).

- La motivación “es la disposición, condicionada por el deseo de satisfacer algunas necesidades individuales, para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales”. (Huerta & Rodríguez, 2006, p. 35).

Se dice que “la motivación conduce al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo”. (Schermerhorn, 2005, p. 284).

Se puede definir a la motivación como “factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona”. (Stoner et al. 1996, p. 484).

- La cultura organizacional se define como “el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de la organización y orienta la conducta de sus miembros”. (Schermerhorn, 2005, p. 38).

Además, se agrega que cultura organizacional es el “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 52).

La mejor definición de cultura organizacional es esta que sostiene que es “la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”. (Stoner et al. 1996, p. 198).

- La estructura organizacional “es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización”. (Schermerhorn, 2005, p. 202).

Asimismo, estructura organizacional es la “distribución formal de los empleos dentro de una organización”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 234).

Por último, para este trabajo se define a la estructura organizacional como “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”. (Stoner et al. 1996, p. 345).

## **MARCO LEGAL**

### **DERECHO DE LOS ACCIONISTAS**

Según la Ley de Compañías (2012), en su artículo 207, la acción le confiere a su titular la calidad de accionista y le atribuye los siguientes derechos fundamentales, de los cuales no puede ser privado.

1. Tener la calidad de accionista de la compañía.
2. Participar en los beneficios sociales en proporción al valor pagado de las acciones.
3. Participar en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía, en igualdad de condiciones que los demás accionistas de la misma clase.
4. Intervenir, por sí mismo o por medio de un representante, en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto.
5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización si fuere elegido en la forma prescrita en la ley o en el estatuto.
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones, en caso de aumento de capital suscrito, en proporción a las acciones que sea titular.
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía con arreglo a lo dispuesto en la Ley. No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora de sus aportes.
8. Negociar libremente sus acciones.

Además:

- Denunciar por escrito ante los delegados los hechos que estime anómalos en la dirección, estipulada en el artículo 214 de la Ley de Compañías (2012).

- Según el artículo 215 de la Ley de Compañías (2012), los accionistas podrán impugnar, dentro de los plazos establecidos, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía.
- Cuando existan fundadas sospechas de actitud negligente por parte de los comisarios, los accionistas que representan la quinta parte del capital pagado, podrán denunciar el hecho a la junta general, tal y como lo estipula el artículo 284 la Ley Compañías (2012).

## **OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS**

Son obligaciones del accionista:

- Aportar a la compañía la porción del capital suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o por las juntas generales, según el artículo 218 de la Ley de Compañías (2012).
- El accionista es personalmente responsable del pago de las acciones.
- Ahora bien, acorde con el artículo 219 de la Ley de Compañías (2012). La compañía, a su vez, ante las aportaciones no efectuadas, puede reclamar por vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación, o proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, o enajenar las acciones por cuenta y riesgo del accionista moroso.
- Responder ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubiere percibido pagos de la misma con infracción a las disposiciones legales, a no ser que los haya percibido de buena fe.

## **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Tomando en cuenta Artículo 45 del Código del Trabajo (2011) sobre las Obligaciones del trabajador. Son obligaciones del trabajador:

- A.** Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- B.** Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- C.** Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- D.** Observar buena conducta durante el trabajo.
- E.** Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- F.** Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- G.** Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- H.** Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- I.** Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

## **DERECHOS DEL TRABAJADOR**

Según el Artículo 33 y 34 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

## **MALVERSACIÓN DE FONDOS**

Según los Artículo 33 y 34 de la Ley de Compañías (2012).- Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables:

1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar.
2. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste.
3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución.

## **ROBO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES**

Mencionando sobre la apropiación fraudulenta por medios electrónicos. La legislación estipulada en el Artículo 190 del Código Orgánico Integral Penal (2014) dice que:

- La persona que utilice fraudulentamente un sistema para facilitar la apropiación de un bien ajeno será sancionada con una pena de privación de libertad de uno a seis años.

Por otro lado, acorde con el código orgánico integral penal en el artículo 230, referente a la interceptación ilegal de datos dice que será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

- La persona que sin orden judicial previa, en provecho personal o de terceros, intercepte, escuche, desvíe, grabe u observe de cualquier forma un dato informático. Una transmisión de datos o señales con la finalidad de obtener información registrada o disponible.

## **ROBO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS**

Según la sección novena establecida en el Código Orgánico Integral Penal (2014) artículo 187, sobre el abuso de confianza indica que:

Las personas que dispongan, para sí o terceras de dinero o bienes patrimoniales entregados con la condición de restituirlos o usarlos de un modo determinado, será sancionada con una pena de privación de libertad de uno a tres años.

La misma pena se impone a la persona que, abusando de la firma de otra en documento en blanco, extienda con ella algún documento en perjuicio de la firmante o de una tercera.



## **MARCO REFERENCIAL**

### **REFERENCIA 1**

En (Kotter, 1999) se menciona que en 1979, la nueva presidenta de Travel Related Services (TRS), Lou Gerstner, dependencia de American Express (AmEx), enfrentó uno de los retos más grandes en los 130 años de historia de AmEx, ciertos bancos estaban planeando o introduciendo tarjetas de crédito a través de MasterCard y Visa quienes hacen competencia con American Express.

Consecuentemente este aumento de competencia reduce o imposibilita el crecimiento de la compañía, mientras tanto, empezó a idear una visión en TRS, la clave estaba en centrarse en el mercado mundial y en clientes acaudalados a los cuales AmEx ha estado atendiendo con productos de excelente calidad.

Gerstner actuó con rapidez para desarrollar una cultura más emprendedora y para contratar y formar a personas que pudieran prosperar en la compañía, también instituyó algo denominado programa de grandes artificios para reconocer y recompensar la atención al cliente.

Estos incentivos llevaron a la compañía a mercados internacionales expandiendo la presencia de TRS en el extranjero de forma espectacular. Esto ayudo a que AmEx se convirtiera en la quinta empresa de mayor venta directa por correos de los Estados Unidos. Entre otros nuevos productos y servicios se agregó un seguro de 3 meses para las adquisiciones concebidas con la tarjeta, otro producto creado es la tarjeta American Express Platino y una de crédito abierto denominada como Óptima.

Estas innovaciones, dieron como resultado un aumento excepcional en los beneficios netos de TRS entre 1978 y 1987. Superando a muchas empresas denominadas como de alta tecnología y gran crecimiento. Llegando a un rendimiento sobre activo neto del 28% en 1988

**Para resolver los problemas re realizó lo siguiente:**

- Desarrollar una cultura más emprendedora.
- Contratar y formar a personas que puedan prosperar en la compañía.
- También se instituyó algo denominado programa de grandes artificios para reconocer y recompensar la atención al cliente.

**REFERENCIA 2**

En (Kotter, 1999) se hace referencia al caso cuando Eastman Kodak entró al negocio de las fotocopiadoras a inicio de los 70, enfocándose en maquinarias técnicamente muy avanzadas que se venderían en unos sesenta mil dólares cada una, el negocio creció en los 80 hasta obtener mil millones de dólares en ingresos pero los costos eran elevados y los beneficios escasos de tal manera que en 1985 se tuvieron que anular cuarenta millones de dólares en inventarios para resolver este conflicto el nuevo director general, Chuck Trowbridge, se reunió prácticamente con todo el personal clave del grupo así como también con el personal de fábrica dirigido por Bob Crandall.

La visión establecida entre Trowbridge y Crandall de convertirse en un fabricante en el ámbito mundial creando una organización menos burocrática y más descentralizada, algo radicalmente opuesto a la situación presente de la compañía, Crandall creó docenas de métodos para recalcar la nueva orientación una de ellas, era reunirse con el grupo para plantear discusiones como la mejoras recientes y los nuevos productos de esta manera obtenía mejores resultados.

Creo también un sistema denominado “reuniones empresariales” en el cual los directivos se reúnen entre 12 y 20 personas para tratar un tema específico, este sistema fue dirigido con la finalidad de reunirse con los 1500 empleados como mínimo una vez al año. Otro método creado fue la comunicación por escrito mediante un sistema denominado “Cartas para dialogar” la cual permitía a los empleados realizar preguntas de forma anónima a sus directivos con la garantía de recibir una respuesta.

Este proceso comenzó a tener resultados a partir del sexto mes y se hicieron más palpables aun al año de su aplicación. Entre 1984 y 1988 la calidad de la principal línea de producción creación prácticamente cien veces, los defectos de los productos por unidad pasaron del 30% al 10,3%. Los costes de otra línea de producción se redujeron un 24% durante 3 años y las entregas a tiempo aumentaron del 82% en 1985 al 95% en 1987.

**Para resolver los problemas existentes se realizó lo siguiente:**

- Crear una organización menos burocrática y más descentralizada.
- Reunirse con el grupo para plantear discusiones como las mejoras recientes y los nuevos productos.
- Se creó un sistema denominado “reuniones empresariales” en el cual los directivos se reúnen entre 12 y 20 personas para tratar un tema específico.
- Fue creada la comunicación por escrito mediante un sistema denominado “Cartas para dialogar” la cual permitía a los empleados realizar preguntas de forma anónima a sus directivos con la garantía de recibir una respuesta.

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para propósito de esta investigación científica, se utilizó el enfoque cualitativo, el cual según Bernal (2010), su inquietud no es básicamente medir, sino cualificar sino reseñar el fenómeno social basado en rasgos determinantes, de acuerdo con la forma en que sean percibidos por los elementos que se encuentren dentro de la situación estudiada.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Bernal (2010) menciona que la investigación descriptiva es aquella en la cual se reseñan las características del fenómeno o situación que se está estudiando y agrega que una de las funciones principales de este tipo de investigación es la capacidad que posee para definir las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción detallada de los componentes de ese objeto.

Se seleccionó y se desarrolló el tipo de investigación descriptiva para la elaboración de este trabajo.

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80). Se refiere a que solo se pretende valorar y recolectar información de forma independiente o conjunta sobre las variables planteadas, es decir, su finalidad no es señalar como se relacionan entre sí.

## **PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El procedimiento utilizado para propósito de la investigación fue el siguiente:

- 1.** Se utilizaron fuentes secundarias como textos especializados y casos de estudio para determinar cuáles son las principales habilidades directivas que un empresario debe desarrollar para la correcta delegación de funciones al personal que forma parte de una organización.
- 2.** Se entrevistó al Psic. Alex Tapia, catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Filosofía, con el objetivo de corroborar las conclusiones obtenidas de nuestra investigación, solicitar opiniones de cuáles son las habilidades directivas que ellos consideran que los empresarios deben desarrollar, cuales son esenciales para el trabajo en equipo y de qué manera los directivos pueden desarrollar estas habilidades.
- 3.** Se recurrió a fuentes de información secundarias con la finalidad de analizar los modelos existentes para la delegación de funciones y cuáles son los problemas más comunes al momento de realizar la delegación, con el propósito de establecer bajo nuestro criterio, un modelo de delegación efectivo.
- 4.** Se entrevistó al gerente general de la empresa Motordesa S.A., Ing. Rodrigo Jacho, al Psic. Michael Trujillo, encargado de la selección y designación de funciones en la empresa Crystal Chemical, a la Ing. Denisse Baños, gerente propietaria del restaurante “Marrecife” para que aclarar cual el proceso de delegación de funciones que se lleva a cabo dentro de cada organización, cuales son los problemas más comunes al realizarla, cual es el método de control que se aplica y demandar su opinión sobre el modelo de delegación efectivo elaborado y propuesto por los autores.

5. Se realizó un grupo focal con los empleados de las distintas áreas de la empresa Motordesa S.A. para adquirir información acerca del desenvolvimiento de los gerentes, su relación con ellos y sobre los problemas que presenta la organización en sus diferentes departamentos y las soluciones propuestas desde sus puntos de vista.
6. Se realizó una entrevista al presidente y gerente general de Motordesa S.A. para compartir los comentarios emitidos por los empleados sobre su desenvolvimiento y relación, recolectar sus percepciones y demandar sus opiniones sobre los problemas descritos por los colaboradores, como y cuando piensan los ejecutivos encontrar una solución a cada problemática.
7. Con el análisis y conclusión del grupo focal y entrevista, se procedió al planteamiento de la propuesta mediante la modificación de los procesos más relevantes existentes en Motordesa S.A., así como también la elaboración de diseños de cargos de los que no disponía la empresa y la propuesta de un nuevo organigrama con la implementación de dos nuevos puestos de trabajo que ayuden a mitigar los problemas administrativos ocasionados por la sobrecarga de tareas a los empleados.
8. Finalmente, se procedió a la determinación de las habilidades directivas que un empresario debe desarrollar para la delegación efectiva de funciones a todos los miembros del equipo de trabajo de la empresa Motordesa S.A.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Basado en criterios de varios autores, Bernal (2010) selecciona una lista de técnicas o instrumentos que utiliza la investigación de tipo cualitativo y entre las cuales se seleccionaron las siguientes:

**Entrevista semiestructurada:** Se caracteriza por ser una entrevista con cierto grado de flexibilidad tanto en el esquema como en su orden y términos de cómo se la realiza para las personas a quienes está enfocada. En este caso, se entrevistó al personal y miembros de la gerencia de la empresa Motordesa S.A. con el objetivo de obtener información como: opiniones sobre los problemas existentes en la compañía, experiencias y percepciones de su desenvolvimiento dentro de las funciones que cumplen en la organización.

**Observación participante:** En esta tipo de observación, el observador también es parte de la situación que está siendo analizada. Una de los motivos por el cual el investigador escoge esta técnica para la obtención de información es que se requiere que este gran parte del tiempo en la circunstancia que se observa, con la finalidad de conocer de una bajo su perspectiva todo aquello que bajo su criterios pueda ser información de gran ayuda para el estudio.

## **FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**Fuentes primarias:** Se entrevistó a empleados y miembros de la alta gerencia de la empresa Motordesa S.A. con el objetivo de recolectar información para detectar las falencias y sugerir cambios para revertir las problemáticas. Se entrevistó al catedrático de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Psic. Alex Tapia que dispone de amplia experticia en el área de recursos humanos para recoger sugerencias, opiniones y corroborar la información obtenida según nuestra investigación.

Se entrevistó a la Ing., Denisse Baños que aportó con su criterio empresarial y conocimiento adquirido bajo la dirección de su empresa. Asimismo, se realizó la entrevista al Ing. Michael Trujillo que forma parte de la empresa Crystal Chemical y contribuyó con su conocimiento de recursos humanos y experiencia en el ámbito empresarial y laboral.

**Fuentes secundarias:** Se revisó trabajos de titulación anteriores, textos especializados en determinados temas, casos de estudio, ejemplos de empresas con la misma problemática y artículos escritos por especialistas y empresarios exitosos nacionales y extranjeros.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Hernández et al. (2010) denomina a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 178). En este caso se trabajó con la población ya que está conformada por 12 personas que laboran en las distintas áreas de la empresa Motordesa S.A.



## CAPÍTULO 1

### **HABILIDADES DIRECTIVAS QUE FACILITAN A LOS EMPRESARIOS EL TRABAJO EN EQUIPO.**

Robbins & Coulter (2005, p.383) definen a los equipos de trabajo como “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias”

En un equipo de trabajo, la combinación de los esfuerzos realizados por cada uno de los integrantes arroja como resultado un mayor nivel de desempeño que la sumatoria de las contribuciones individuales. Esto se logra a través de la generación de sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado.

Según Robbins & Coulter (2005) los equipos son capaces de realizar un gran variedad de cosas, desde el diseño de un producto hasta tomar decisiones. Los cuatro tipos de equipos que comúnmente se encuentran en una organización comprenden los equipos destinados a la solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos interfuncionales y equipos virtuales.

**Los equipos para resolver problemas** generalmente están compuestos de entre cinco a 12 empleados de un mismo departamento o área funcional que efectúan esfuerzos para aumentar las actividades de trabajo o resolver determinados problemas. En este tipo de equipos los integrantes tienen la oportunidad de proponer ideas y sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. No obstante, estos equipos en pocas ocasiones reciben la aprobación para ejecutar de forma autónoma alguna acción propuesta.

**Los equipos de trabajo autodirigidos** se denominan a un grupo formal de empleados que trabajan sin la presencia de un gerente y es el encargado de terminar un proceso o parte de un trabajo. El equipo autodirigido es el apoderado de terminar su trabajo y de dirigirse a sí mismo. La mayor parte de las organizaciones que lo han puesto en marcha lo consideran exitoso y piensan en expandir su implementación con el pasar de los años. Sin embargo, los gerentes deben siempre tener en cuenta el considerar las diferencias culturales existentes al decidir su implementación.

Se define al **equipo interfuncional** como un grupo que dispone una combinación de integrantes que tienen experticia en varias especialidades y que laboran en distintas áreas de la organización. Por ejemplo, en el Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, los equipos de las unidades de cuidados intensivos (UCI) integrados por ocho personas tienen una reunión cada día para examinar y discutir el transcurso del tratamiento. El hospital sostiene que los errores han decrecido, el tiempo que los pacientes pasan en la UCI se ha reducido y ha mejorado la comunicación entre las familias y el equipo médico.

El último tipo de equipo que se analiza es el **equipo virtual** que son aquellos que hacen uso de la tecnología para vincular a sus integrantes dispersos en varios puntos con el objetivo de alcanzar un objetivo en común. En un equipo virtual, los integrantes trabajan en línea a través del uso de videoconferencias, correo electrónico o, inclusive, sitios Web en los cuales el equipo completo puede tener una conferencia en tiempo real.

Además, pueden realizar sin ningún inconveniente las actividades que hacen los demás equipos antes mencionados; en cierto modo pierden privilegios mutuas que son normales en persona es por esto que los equipos virtuales están orientados especialmente más hacia las tareas, sobremanera si los integrantes no se conocen personalmente.

En la empresa Motordesa S.A. existen equipos de trabajo autodirigidos, específicamente dos, uno en el área administrativa que comprende una secretaria, la persona encargada del departamento de cobranzas y la contadora, que se encargan del correcto funcionamiento de las operaciones administrativas. Por otro lado, este un equipo operativo integrado por los vendedores, encargados de despacho y chofer, se encargan del control de la mercancía desde su llegada hasta el despacho a cada cliente.

### **1.1 PERFIL DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Para Rabouin (2008) la claridad en cuanto al logro que se espera obtener, la transparencia en el propósito del equipo, una resistente escala de valores como marco de referencia y la alineación en el compromiso establecen sin lugar a duda el cimiento más fuerte que se le puede ofrecer a los integrantes de un equipo de alto rendimiento. Adicionalmente, liderazgo con perfil de ceos adjunto a un cierto grado de flexibilidad para la ejecución de las tareas serán también componentes fundamentales a la hora de lograr un equipo con resultados sorprendentes.

En el entorno de los logros, que se los considera como un conglomerado de metas y objetivos obtenidos a tiempo, la claridad tanto en términos cuantitativos como cualitativos será trascendental para poder conseguirlos. Que se puedan medir, concretos y sencillos de medir va a ayudar de gran forma a que la gestión tenga fluidez, tanto del líder como de los demás integrantes del equipo.

Aunque esto parezca que es algo ya conocido, no es así en la práctica. Como muestra se les puede preguntar a los integrantes de un equipo hacia donde están yendo ellos en la dirección corporativa para obtener como resultado declaraciones totalmente distintas en cuanto a la dirección en la que se mueven. Se debe tomar en consideración que se escoge como ejemplo a personas que trabajan juntas todos los días e interactúan constantemente.

Se debe insistir permanentemente en considerar a la calidad en la comunicación interpersonal como el eje central de todo logro que el equipo pretenda alcanzar en conjunto.

Es conocido que el esfuerzo y tiempo que se requiere para ponerse de acuerdo entre las personas y al mismo tiempo resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Incluso, estas capacidades van a señalar en gran medida las diferencias en cuanto a la madurez y al tamaño del impacto en la efectividad, que se pueden constatar entre lo que es un equipo de trabajo y los que llamamos equipos de alto rendimiento y excelentes resultados.

### **1.1.1 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO**

(Schermerhorn, 2005) en una investigación realizada sostiene que existen cinco fases en el ciclo de vida de cualquier equipo:

La **etapa de formación** es en la cual los integrantes del equipo se reúnen por primera vez para recibir una inducción inicial a la tarea y conocimiento interpersonal. En esta etapa, algunos de los integrantes comienzan a identificarse con otros y con el equipo en sí. También, puede ser el momento propicio en el que algunos integrantes se apoyen en otros integrantes que tienen mayor experiencia o disponen de mejor información. Esta etapa puede presentar dificultades especialmente si los grupos disponen de una vasta diversidad cultural y demográfica.

La **etapa de tormenta** es una fase en la cual constantemente afloran tensiones entre los integrantes por las tareas y cuestiones interpersonales. Pueden existir momentos de hostilidad y luchas al interior. También se pueden formar pequeños grupos en relación de dominios de acuerdo y desacuerdo con las tareas en grupo o en la forma como se opera.

En esta etapa suceden cambios relevantes a medida que se va determinando las agendas de tarea y los integrantes comienzan a entender los estilos propios de los demás. En este punto, la atención comienza a enfocarse hacia las dificultades que pueden entrometerse en el proceso para concluir con la tarea. Se realizan esfuerzos para encontrar maneras que satisfagan tanto a los objetivos del equipo como a las necesidades individuales.

La **etapa de normalización** es una fase en la cual los integrantes del equipo empiezan a coordinarse como una sola unidad de trabajo que tiende a trabajar con determinadas reglas de conducta. El equipo nota un ambiente de liderazgo y cada integrante comienza a ejercer roles de gran utilidad.

En la etapa de normalización, los integrantes comúnmente desarrollan sentimientos de cercanía, división del trabajo y un sentido de expectativas compartidas que ayuda al equipo a estar protegido de la desintegración y que este permanezca unido, lo cual puede ser determinante para la consecución de la tarea.

La **etapa de desempeño** es un periodo de total integración en la cual los integrantes del equipo tienen la capacidad de confrontar con creatividad las tareas complejas y algún conflicto interpersonal que se presente.

El reto primordial de los equipos en fase de desempeño es el continuo perfeccionamiento de las operaciones y relaciones principales para trabajar adyacentes como una unidad integrada. Es indispensable que estos equipos dispongan de coordinación constante con la organización a la que pertenecen y que se adapten de manera exitosa a las cambiantes circunstancias que se van a presentar con el pasar del tiempo.

La **etapa de clausura** es la fase final en la cual los integrantes del equipo se alistan para dispersarse. Es común en grupos temporales que operan bajo la forma de comités, fuerzas de tareas y proyectos. En el lado positivo, el equipo se separa con la satisfacción de que los objetivos primordiales han sido logrados. Se admite la valiosa contribución de los integrantes del equipo y el éxito general.

Esta puede ser una etapa emocional y la desintegración se debe de realizar tomando en cuenta esta posibilidad. Los integrantes que han trabajado juntos arduamente, terminar las relaciones próximas puede resultar de gran tristeza. Por lo general, al equipo le gustaría desintegrarse con la opción de en el futuro juntarse nuevamente.

Los equipos de Motordesa S.A. se encuentran en la etapa de desempeño debido a que ya llevan varios años trabajando juntos y han desarrollado una relación muy estrecha, afectiva y de conocimiento mutuo. Se enfocan en perfeccionar constantemente las actividades que realizan, con dedicación, esfuerzo y utilizando su creatividad para la resolución de inconvenientes.

### 1.1.2 COHESIÓN DEL EQUIPO

De acuerdo con Stoner et al. (1996) la cohesión o también llamada solidaridad de un equipo es un indicador relevante de la medida de influencia que ejerce el grupo en cada uno de sus miembros. Cuanta más cohesión tenga un grupo, es decir solidez en los sentimientos del grupo en su pertenencia al mismo, mayor será su influencia. Si los integrantes de un equipo sienten atracción y se identifican con el mismo, es poco probable que sus normas sean violadas. La cohesión del grupo desempeña además un papel importante en las empresas ya que es decisiva para que las personas sientan satisfacción por su contribución al esfuerzo.

Los equipos muy cohesionados tienen a poseer menos conflictos, tensiones, hostilidad y menos malos entendidos que los equipos con menos cohesión. Igualmente, varios estudios han revelado que los grupos cohesionados producen comúnmente resultados más uniformes que los grupos con menos unidad, que en varias ocasiones presentan problemas en la comunicación y cooperación.

Los gerentes han encontrado cuatro formas que pueden ayudar a mejorar la cohesión: introducir competencia, aumentar la atracción interpersonal, aumentar la interacción y crear metas en común y distintos en común para los empleados. A continuación se detalla cada una de estas formas.

**Introducir competencia.** Los conflictos con personas de un ambiente externo o con otros equipos incrementa la cohesión del grupo. Los autores citan el ejemplo de la compañía Nintendo, creadora del famoso video juego Super Mario Brothers, en la cual su director creativo pone en práctica la competencia al incentivar la creatividad dividiendo a 200 diseñadores en equipos que compitan.

**Aumentar la atracción interpersonal.** Generalmente las personas se adhieren a equipos con cuyos integrantes se identifican o sienten admiración. De esta manera, las organizaciones tal vez quieran comenzar por atraer a personas que comparten determinados valores considerados clave. Un ejemplo de esto es la compañía de servicios Rosenbluth Travel, que hace uso de anuncios enunciados con cuidado y la técnica de utilizar entrevista singulares como la improvisación de juego de béisbol para relevar a los empleados que disponen del mismo interés por los servicios y la consideración.

**Aumentar la interacción.** Es casi imposible en determinadas ocasiones que las personas les agraden al resto del equipo, es por eso que si se incrementa la interacción entre los integrantes se puede mejorar la comunicación y las relaciones. Unas organizaciones realizan reuniones cerveceras a las cuales invitan a los empleados, otras exhiben películas los sábados por la noche y brindan helados con el objetivo de que prime la camaradería entre todos los integrantes del equipo.

**Crear metas en común y destinos en común.** Se argumenta que tres variables intervienen en la eficacia de un equipo y estas son: la interdependencia para la tarea, su potencia y la interdependencia de resultados.

La interdependencia de las tareas trata de la medida en la cual los equipos requieren que sus integrantes tengan interacción entre ellos. Cuando existe un grado alto de interdependencia para la tarea, incrementa el sentimiento de potencia del grupo, que no es más que la creencia compartida del equipo de que puede ser efectivo y exitoso. La interdependencia de resultados es en grado en el que los miembros del equipo sienten las consecuencias de su trabajo en conjunto.



Puesto que la mayoría de colaboradores de Motordesa S.A. ya tienen varios años formando parte de la misma, existe una gran confianza, excelente comunicación, buena cohesión, sin conflictos, hostilidad ni disputas entre ellos, además de coordinación en las tareas que cada uno debe realizar.

### **1.1.3 TOMA DE DECISIONES EN EQUIPOS**

Los autores Stoner et al. (1996) exponen varios métodos por los cuales los equipos llegan a la toma de decisiones. Se detalla a continuación cada una de ellas.

En el proceso de **decisión por falta de respuesta** se propone una alternativa después de otra sin que haya existido discusión. Cuando el equipo llega a aceptar una de las alternativas o ideas expuestas, las anteriores se han desechado simplemente por no tener una respuestas y mas no por una evaluación crítica.

En la **decisión por regla de autoridad**, el líder del grupo o equipo es aquel que toma la decisión para todos. Esto se puede llevar a cabo con o sin un proceso de discusión y se hace uso efectivo del tiempo. Independientemente de que sea una buena o mala decisión, depende exclusivamente de la calidad y cantidad de información que tenga disponible la autoridad y la aceptación que muestren los demás integrantes.

En la **decisión por regla de minoría**, con facilidad tres o cuatro personas pueden llevar al equipo rápidamente a tomar una decisión que sea aceptada mutuamente.

Una de las formas que se usa con mayor frecuencia por los equipos para la toma de decisiones, en especial cuando se manifiestan señales tempranas de desacuerdo, es la **decisión por regla de la mayoría**. Se puede realizar una votación formal o una encuesta entre los integrantes para hallar el punto de vista mayoritario. El proceso de votación puede crear conflictos en la etapa final debido a que hay “perdedores” que pueden pensar que están siendo excluidos del proceso, además de perder el entusiasmo en la puesta en marcha de la decisión de la mayoría, y los resentimientos pueden causar en el futuro la eficacia del equipo.

Otra alternativa es la **decisión por consenso** en la cual la discusión permite que la mayoría de los integrantes del equipo escojan una alternativa propuesta y el resto llegue a un acuerdo para apoyarla. Cuando se logra llegar a un consenso, incluso las personas que se opusieron en el proceso de la selección de la alternativa, se dan cuenta que han sido tomadas en cuenta y que se les ha dado la oportunidad de influir en el resultado final. Esta toma de decisiones no necesita de unanimidad pero si requiere que los integrantes tengan la capacidad de argumentar, razonar y a pesar de todo llevarse de buena manera y respetarse el uno al otro.

Por último, la **decisión por unanimidad** puede ser la alternativa ideal. En este caso, los integrantes del equipo están todos de acuerdo y han aprobado la alternativa escogida. Este se lo puede llamar un método “perfecto” para la toma de decisiones dentro de los equipos pero al mismo tiempo es demasiado difícil de lograr en la vida cotidiana. Incluso, uno de los motivos por los cuales los equipos tienen que recurrir a que las decisiones sean tomadas por los líderes, votación de la mayoría o inclusive de decisiones tomadas por la minoría ya que es muy difícil de administrar el proceso de unanimidad.

En Motordesa S.A. se toman las decisiones por regla de autoridad, es decir, cada grupo dispone de un líder que generalmente es la persona que posee más antigüedad y conocimientos en las operaciones de la empresa, y es quien analiza las propuestas y opiniones de los demás miembros del equipo para en base a eso escoger la alternativa que el considere la mejor para obtener los resultados esperados.

#### **1.1.4 CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS**

Huerta & Rodríguez (2006) afirman que como en cualquier otro, en el equipo de trabajo también pueden surgir problemas que involucren a todos los miembros. Si las cosas se desarrollan sin problemas es fácil a que el equipo permanezca unido, y que predomine un excelente ambiente en el trabajo. Al contrario, si las cosas se tornan complicadas, peligra todo lo anterior.

Las dificultades que se presentan tienen un aspecto positivo y es que frecuentemente logran más unión en el equipo, todo depende de la manera de cómo se enfrenten. Por ejemplo, varios equipos se hacen fuertes ante los obstáculos y brindan lo mejor de sí.

Cuando se presenten dificultades, por más graves que estas sean en de vital importancia que el líder del equipo comunique a los demás integrantes de lo que está ocurriendo y no traten de tergiversar la situación. Si esto ocurre, el equipo perdería confianza en su líder si se percatan que se les ha escondido información o alterado la realidad. Los empleados van a valorar que se los tome en cuenta. Esta transparencia también debe ser mostrada por los demás integrantes del equipo.

El objetivo de comunicar a los demás integrantes del equipo cuando aparecen dificultades es que el equipo tenga la capacidad de inmediatamente tomar las medidas necesarias. Para aquello es elemental que ante los problemas prevalezca en el equipo la filosofía de encontrar soluciones y no culpables.

Lo peor que puede suceder es que algún integrante del equipo esconda un problema y salga a la luz cuando ya sea demasiado tarde para encontrar una solución. Los problemas tienen que ser enfrentados con decisión, tomando las medidas que se requieran por muy drásticas que sean, pues en momentos así no sirven de nada las contemplaciones. Si se requiere más recursos, ya sean humanos y/o técnicos, tienen que solicitarlos a la dirección.

Aunque la competencia exclusiva del líder de tomar las medidas adecuadas para enfrentar un problema específico puede que resulte de gran importancia acudir al equipo y demandar su opinión. Por otra parte, el líder debe informar permanentemente el desarrollo de los acontecimientos ya que es importante que el equipo este informado de cuál es la situación en la que está situado el proyecto.

Finalmente, cabe recalcar que cuando un equipo comienza a trabajar es aconsejable que se empiece por las partes menos problemáticas del proyecto ya que de esta manera el equipo tendrá tiempo para acoplarse. De esta manera, cuando el equipo tenga que hacer frente a problemas de mayor relevancia, tendrá experiencia que será de gran importancia.

En el progreso de un equipo de trabajo es común que en un determinado momento asomen conflictos personales, lo que es normal en una relación prolongada e intensa genere roces entre personas. El problema surge cuando el conflicto genera un fuerte enfrentamiento entre dos o más integrantes del equipo. Esto ocasiona que el rendimiento del equipo sufra un deterioro, aunque si es posible avanzar en un proyecto cuando existen fuertes enfrentamientos dentro del equipo.

Para que un equipo de trabajo resulte eficiente, es relevante que sus integrantes compenetren perfectamente. Tomando en cuenta estas consideraciones, es evidente que un equipo no puede tolerar que se produzcan este tipo de enfrentamientos, o si ocurren, deben ser resueltos con la mayor brevedad posible. Todos los integrantes del equipo, pero en especial el líder, tienen la obligación de vigilar que se mantenga la armonía y un buen ambiente de trabajo, lo que va a reducir de gran manera las posibilidades de que ocurran enfrentamientos.

En este sentido, el líder del equipo deberá preocuparse por fomentar la información y trato personal, con el objetivo de que la relación entre los integrantes no sea solamente profesional. También, debe conocer a las personas, saber qué piensan como se sienten, las cosas que les preocupan, y buscar que se sientan a gusto. Además, debe brindar confianza a sus subordinados, permitir que le puedan consultar sus preocupaciones. Localizar cambios de humos y encontrar que puede haber detrás de eso. Por último, eludir situaciones como diferencias considerables de carga de trabajo, diferencias de sueldos sin justificación, etcétera.

Cuando ocurre un conflicto el líder debe actuar en primer lugar asignando un margen prudente a los integrantes inmersos en el conflicto para que por sí mismo los resuelvan, tratándolos siempre como personas adultas. Por otra parte, si el asunto sigue sin resolverse, el líder deberá hablar con los involucrados exigiendo que terminen sus diferencias y ser enérgico en resaltar que no se tolerará estos comportamientos que atentan con el desarrollo del proyecto. Si el conflicto se mantiene, debe tomarse cartas en el asunto, informando con detalle lo ocurrido y tomando la decisión que se estime adecuada.

Lo que el líder no puede permitirse nunca es desentenderse y no percatarse de lo que está sucediendo, esperanzado en que el tiempo sea la solución a los problemas. El tiempo por lo regular juega en contra y lo que en principio era una diminuta diferencia puede transformarse en un grave enfrentamiento. Asimismo, si el líder no interviene oportunamente, su autoridad frente al equipo sufrirá un deterioro, disminuyendo las posibilidades para administrar con ese grupo de personas.

Si algún integrante del equipo resulta ser una persona conflictiva, el líder deberá rápidamente actuar y proceder a la separación del mismo lo más pronto posible, ya que podría ocasionar mucho daño.

En varias ocasiones la empresa Motordesa S.A. ha experimentado conflictos generados principalmente por mal desempeño de los nuevos miembros de los equipos o porque en ocasiones se han ocultado problemáticas hasta que han salido a la luz cuando el problema ya está en una etapa avanzada y el líder de la organización ha tenido que actuar rápidamente para evitar que se propague o aumente la pérdida generada. Sin embargo, normalmente la organización no experimenta conflictos en los equipos debido a la gran cohesión que existe.

## **1.2 HABILIDADES DIRECTIVAS QUE AYUDAN AL TRABAJO EN EQUIPO**

Con la información extraída se ha llegado a la conclusión de que las habilidades directivas principales que según nuestro criterio facilitan a los empresarios el trabajo en equipo son las siguientes:

### **1.2.1 LA COMUNICACIÓN**

Huerta & Rodríguez (2006) define qué conflicto es el factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo es, sin duda, la comunicación. Es necesario reconocer que la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y con-temporáneas. Pero también hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes.

Uno de los factores esenciales en el trabajo en equipo de una organización es sin duda alguna la comunicación ya que sin esta el equipo perdería su rumbo, es importante establecer métodos que faciliten la comunicación del equipo de tal manera que esta evite cualquier tipo de conflictos que podrían afectar el funcionamiento correcto de las labores cotidianas.

Existen diversos tipos de comunicación dentro de una compañía, entre ellos encontramos la comunicación hacia abajo, la comunicación hacia arriba y la comunicación lateral cada una de estas con un esquema diferente.

La **comunicación hacia abajo** es la más común dentro de una organización puesto que esta consiste en hacer saber a los subordinados las decisiones tomadas por los ejecutivos esta es rígida y no da opciones de sugerencias por parte de los empleados a los directivos.

La **comunicación hacia arriba** es esencial para una compañía ya que esta ofrece una retroalimentación al directivo manteniéndolo informado de las actividades que realiza el personal, esta es sumamente necesaria para los directivos de una compañía ya que les permite reaccionar a tiempo y tener una idea de establecer mejoras. Una excelente propuesta para mantener esta comunicación serían las reuniones entre directivos y empleados cada 15 días en las cuales se puedan tratar inconvenientes y definir la forma de cómo superarlos.

Existe también la **comunicación lateral** la cual es también conocida como comunicación horizontal y esta se desarrolla entre individuos de un mismo nivel, esta es necesaria ya que aporta eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Adicionales a estas se puede agregar la **comunicación interpersonal** la cual abarca tres diferentes tipos de comunicación entre ellas: la comunicación oral, la comunicación escrita y la comunicación no verbal.

La **comunicación oral** es la que se expresa de forma hablada es decir por medio de discursos y conversaciones estas pueden ser análisis ya sea persona a persona o grupales, esta es importante puesto que se generan con mayor rapidez aparte de ofrecer retroalimentación.



La **comunicación escrita** se transmite a través de memorandos, correos electrónicos, fax, volantes o por mensajes de texto. La comunicación escrita tiene sus ventajas y desventajas, entre las ventajas se puede mencionar que la comunicación escrita deja una constancia de haber sido emitida y recibida ya que es una fuente tangible y verificable por otro, lado la desventaja es que este tipo de comunicación consume demasiado tiempo ya que lo que intentamos decir en la forma escrita consume tiempo en su redacción a diferencia de la oral en la cual la información se transmite al instante.

Como recomendación es importante mencionar que un éxito en la comunicación sería una mezcla de todos estos tipos debido a que los ejecutivos de una compañía al transmitir una información hacia sus colaboradores debe estar dispuesto a aceptar sugerencias y a aclarar dudas además de elegir la comunicación oral para transmitir la información de manera rápida pero dejando tiempo para transmitir esta misma información de forma escrita ya que esto deja una constancia de que fue impartida además que permite una retroalimentación y permite recordar puntos que se pueden olvidar al momento de ser escuchadas en la comunicación oral.

### **1.2.2 EL LIDERAZGO**

Según Huerta & Rodríguez (2006) el liderazgo es el proceso que efectúa una persona al intervenir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en equipo de estilo eficaz. Este tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas.

Los mismos autores también establecen que el liderazgo requiere del trabajo en equipo y la cooperación de una vasta red de personas que deben ser motivadas. El líder con frecuencia muestra entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir altos niveles de ejecución en las demás personas. Utiliza la imaginación y ciertas técnicas creativas para dar solución a problemas con la finalidad de producir un cambio; crea la visión que habrá de despertar la motivación de sus seguidores y de él mismo.

En adición Goleman (2004) señala que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.

Kotter (1999) señala que Los buenos líderes incentivan a las personas de muchas formas. En primer lugar, siempre enuncian la visión de la compañía de forma que enfatice los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que la labor sea trascendental para esas personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización (o en la parte más relevante para una persona determinada). Esto les da sensación de control.

Además, Kotter (1999) señala que otra técnica importante de estimulación consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para llevar a cabo la visión, ofreciéndoles formación, información y sirviendo de modelo, con lo que se ayuda a las personas a realizarse profesionalmente y a perfeccionar su autoestima. Por último, los buenos líderes valúan y galardonan el éxito, lo que no sólo da a las personas una impresión de éxito, sino que también les hace sentir que forman parte de una organización que se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Finalmente, cuando se haya concretado todo esto, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo ya que el personal ha entendido lo que implica formar parte de una compañía y los compromisos que esto requiere, gracias a esto se podría comprender que el liderazgo es el motor principal para llevar a cabo el trabajo en equipo que ayude a obtener los mejores resultados.

Adicional a esto, el líder debe implementar la motivación de su personal ya que este proceder alienta a sus empleados a desempeñar sus funciones con entusiasmo a ser más competitivos para alcanzar los reconocimientos por parte del empleador, estos incentivos pueden ser económicos o no.

Entre los incentivos económicos se pueden generar la entrega de bonos, aumento de sueldos que alienten al trabajador a seguir desempeñando su trabajo de la forma más eficaz y eficiente. Por otro lado los incentivos no económicos se pueden realizar mediante la entrega de placas, reconocimientos como el empleado del mes o con un ascenso por el bien desenvolvimiento y aptitudes mostradas.

### **1.2.3 LA NEGOCIACION DE CONFLICTOS**

Gutiérrez, (s.f.) (Jessyca, 2009) señala que conflicto Es la lucha de valores y aspiraciones encaminadas a gozar de una posición, poder o recursos, en las que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales ocasionalmente el conflicto es causado por la no coincidencia de las necesidades individuales con las necesidades grupales y al trabajar en equipo con personas diferentes siempre existe la posibilidad de que se produzcan desacuerdos.

Gutiérrez, (s.f.) también denomina negociación como el proceso de comunicación que tiene como finalidad influir en el comportamiento de los demás, donde se llegue al acuerdo Ganar-Ganar. Los negociadores tratan de descubrir los puntos complementarios de ambas partes.

Es importante saber desarrollar las habilidades de negociación de conflictos ya que esta es una valiosa herramienta que ayudara a los directivos saber cómo actuar y resolver los conflictos que se generen en el equipo de trabajo de una organización, un método eficaz para realizar la negociación de conflictos lo señala Gutiérrez (s.f.) la cual cita en su trabajo el Método de negociación de Roger Fisher y William Ury, donde señala la forma de reaccionar cuando se presenten conflictos en el equipo de trabajo.

El primer paso a realizar es aislando a los integrantes de la compañía del problema, es decir, evitar que las personas que no salen afectadas, no se enteren también es importante no iniciar la negociación con el propósito de llevarse la victoria.

El segundo paso consiste en concentrarse en lo que importe más, no solo pensando en alcanzar el objetivo sino más bien pensar en el propósito, la necesidad y los de alcanzarlos.

El tercer paso está en desarrollar opciones que arriben a un acuerdo mutuo entre las partes ya que de esta manera mejorara el ambiente laboral desapareciendo los conflictos y por ultimo insistir en que los criterios sean objetivos, es decir que tengan un fin con un beneficio para todo el equipo de trabajo.

#### **1.2.4 EL CONTROL**

Huerta & Rodríguez (2006) manifiesta que el control consiste en comprobar las acciones a fin de cerciorarse de que se están llevando a cabo como se proyectó y, de no ser así, edificar cualquier desviación significativa. En un contexto ideal no sería necesario el control, pues todas las funciones se realizarían como se idearon; pero en la realidad existen circunstancias variantes o impredecibles que paralizan el progreso de la ruta prevista. El proceso de control consiste en cuatro gestiones independientes, que son:

- 1) Creación de normas o patrones para control.
- 2) Cálculo del desempeño real.
- 3) Comparación del desempeño real con un estándar.
- 4) Acción para modificar las desorientaciones o los estándares inadecuados.

En conclusión para que se desempeñe un correcto trabajo en equipo y se alcancen las metas deseadas, el control es necesario ya que con este se puede vigilar paso a paso que las funciones establecidas a los trabajadores se desarrollen de la forma más correcta posible ya que gracias a este se podrán evitar errores costosos a futuro.

Es importante que los directivos desarrollen las habilidades de comunicación, liderazgo, negociación de conflictos y control ya que estos son pilares fundamentales en una organización; por medio de estos se puede mejorar el desarrollo de las actividades de la compañía permitiendo alcanzar las metas propuestas por los directivos de la manera más armoniosa posible sin afectar las relaciones de todo el personal de la compañía, es decir el método Ganar-Ganar.

### **1.3 VALIDACIÓN DE CRITERIOS**

Con el objetivo de validar o corroborar la información detallada en este capítulo, se realizó dos entrevistas. La primera fue realizada al Psic. Alex Tapia, catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, quien además ha laborado en el área de Recursos Humanos en varias empresas del medio. La segunda entrevista fue realizada al Psic. Michael Trujillo, encargado de la selección y designación de funciones en la empresa Crystal Chemical, la cual se dedica a la importación de agroquímicos, posee un gran número de empleados y tiene muchos 25 años ya operando en el mercado.

#### **1.3.1 CRITERIO ACADÉMICO**

Para evaluar este criterio se realizó una entrevista al Psic. Alex Tapia, a quien se le consultó acerca de las habilidades que según su punto de vista son esenciales en un directivo para que este tenga un excelente desenvolvimiento en la organización, a lo que él respondió que depende del tipo de negocio del cual se trate, pero las principales habilidades gerenciales que los directivos deberían poseer son:

- 1) Capacidad de tomar decisiones.
- 2) Priorizar.
- 3) Vincularse y generar empatía con los colaboradores.
- 4) El trabajo en equipo.
- 5) La habilidad de negociar.

Ya que si los directivos no poseen estas habilidades, simplemente no iría a ningún lado, estas son competencias comunes, pero existen también competencias necesarias y estas dependen del sector en el que la empresa se especialice.

Por otro lado, se le consultó acerca de su opinión sobre las habilidades directivas que según nuestro criterio influyen en el trabajo en equipo (comunicación, liderazgo, negociación y control), a lo que él sostiene que agregaría además la motivación, debido a que es la condición más importante para que el personal ejecute sus labores y en muchas veces en la organizaciones se olvidan de ese pequeño gran detalle, puede haber un buen sueldo, un bonito lugar de trabajo pero si no existe una motivación o un premio a los logros alcanzados es difícil generar simpatía con el equipo.

Para concluir, en nuestra incógnita acerca de cómo se pueden desarrollar estas habilidades, él argumenta que existen varias formas de desarrollar las competencias, una de ellas tiene que ver con aprendizaje formal en las instituciones educativas y otras que se generan directamente de la experiencia en el trabajo cotidiano estas no se podrían aprender de otra manera.

### **1.3.2 CRITERIO EMPRESARIAL**

Se consultó al Psic. Michael Trujillo sobre las habilidades que él considera que un directivo debe poseer para desenvolverse bien en la organización, a lo que nos comentó que las habilidades dependen de la cultura de la empresa, pero si considera que estas habilidades (comunicación, liderazgo, negociación, control y motivación) son las primordiales que deben existir en toda compañía independientemente de la cultura que estas posean.

En relación a como se capacita al personal, el Ing. Trujillo nos comentó que periódicamente se llevan a cabo talleres de capacitación profesional en temas concernientes en liderazgo, relaciones humanas y motivación, así también como de capacitación técnica debido a esta una empresa dedicada a la elaboración de agroquímicos y constantemente sacan productos nuevos, con nuevas especificaciones y por ende deben estar siempre actualizados para ofrecer el mejor servicio posible y asistencia a sus mayoristas y demás clientes.

Además, un motivo que incentiva a la capacitación permanente, es la certificación de la cual dispone la empresa y razón por la cual debe cumplir con ciertas normas e índices.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión es importante mencionar que las habilidades directivas esenciales que un ejecutivo debe desarrollar son la comunicación, el control, el liderazgo y la negociación de conflictos

El desarrollo de estas habilidades permitiría el crecimiento de la organización ya que al existir mayor comunicación entre el personal de una compañía permite transmitir ciertos conocimientos que para el receptor de este podría ser esencial en el desarrollo de sus actividades además que se desarrollaría un apoyo mutuo en el cual se compartirían sugerencias de mejoras o cambios que puedan ser beneficiosos al momento de desarrollar las actividades a realizar.



Al generar la habilidad del control el ejecutivo estaría en la posibilidad de poder realizar un seguimiento de las actividades que se estén realizando por el personal y al mismo tiempo se podría obtener información necesaria, además del conocimiento de algún error o inconveniente que se este generando o que se podría generar otorgándole el tiempo necesario para prevenirlos y además de esto realizar una retroalimentación para despejar de dudas que el personal podría tener.

Además, el empresario al implementar el liderazgo en sus habilidades le permitiría complementarse con el personal ya que el liderazgo implica hacer hincapié del trabajo en equipo un buen líder no es aquel que ordena sino aquel que encuentra la forma de ayudar al personal a realizar sus actividades ofreciéndole herramientas y compartiendo conocimiento que facilitarían el desempeño de las funciones del trabajador. Por otro lado, el líder debe implementar la motivación entre sus actividades ya que esta se convertiría en un motor esencial del personal para desarrollar sus actividades de una forma más eficaz y eficiente.

Por último, la negociación de conflictos es importante ya que esta le permite al directivo de una compañía a solucionar inconvenientes o malentendidos que se generen en el personal del equipo ya que los conflictos afectarían directamente el trabajo en equipo del personal al desarrollar sus actividades, un paso importante dentro de la negociación de conflictos es generar ideas para generar un mutuo acuerdo entre las partes, Ganar-Ganar, ya que al llegar al acuerdo los conflictos mermarían

Actualmente, existen diferentes trabajos enfocados en la implementación de estas habilidades, otra manera de adquirir estas habilidades sería a través de cursos o seminarios brindados por personal experto en el tema. Al inicio claro se podrían generar errores pero poco a poco estos irán desapareciendo al momento de generar experiencia en el desarrollo de estas habilidades permitiendo llegar al enfoque primordial que es un crecimiento ordenado y sostenido de la compañía.

## CAPÍTULO 2

### PROCESO PARA DELEGAR FUNCIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA

Para Huerta & Rodríguez (2006, p.21) la delegación es “el proceso por el cual los gerentes asignan tareas, junto con la autoridad y la responsabilidad indispensables para realizarlas”

Los mismos autores recomiendan tres criterios para realizar la delegación.

- 1. Integridad.** Se refiere a que todas las tareas deben ser asignadas para alcanzar los objetivos.
- 2. Claridad.** Las actividades deben ser comunicadas de una manera que se comprendan y sin ambigüedades, estableciendo las responsabilidades y la autoridad que poseen los subordinados para que estos actúen sin la necesidad de consultar a un superior.
- 3. Suficiencia.** Se tiene que asignar suficiente grado de autoridad para que se ejecuten las responsabilidades.

#### 2.1 EL PROCESO DE DELEGACIÓN

De acuerdo con Rabouin (2008) para realizar un proceso eficaz de delegación de funciones se debe seguir varios pasos que se detallan a continuación:

### **2.1.1 DEFINIR LAS TAREAS A DELEGAR**

En primer lugar, se debe conocer cuáles son las tareas que se van a delegar. Esto no quiere decir que se sepa realizarlas exactamente, sino conocer de qué trata. No se puede realizar la delegación de algo que no se conoce.

Luego se debe determinar los objetivos, cuales son los resultados que se espera y los plazos determinados para el cumplimiento.

A continuación, se tiene que fraccionar el trabajo en fases y fijar para cada una de ellas los distintos puntos de control. En muchas ocasiones se cree que delegar consiste en designar una determinada tarea a un colaborador y después esperar que la concluya en una fecha específica. Esto es un grave error puesto que, ya que a responsabilidad de la tarea pertenece al líder; la responsabilidad no se puede delegar, por lo que es mandatorio garantizarse que las tareas designadas sean realizadas a tiempo y en la forma esperada.

Delegar no es simplemente designar una tarea a un miembro de la organización y olvidarnos, sino también dar un espacio y tiempo suficiente para que se la realice de la mejor manera, pero de la misma manera implantar los controles necesarios para el éxito.

Por último, se debe reconocer y aportar con recursos a los miembros de la organización a los cuales se les ha designado las tareas con el objetivo de facilitarles el trabajo.

### **2.1.2 IDENTIFICAR QUÉ SE DEBE Y QUÉ NO SE DEBERÍA DELEGAR**

Se debería delegar en primer lugar, aquellas tareas consideradas como rutinarias o menores. Estas con aquellas áreas que no toman mucho tiempo y no añaden valor la gestión de la organización. Tareas que pueden realizar los colaboradores sin ningún problema, incluso mejor que los gerentes debido a sus competencias y conocimientos, y finalmente tareas que están orientadas a desarrollar las competencias del equipo, por lo que su ejecución significara un reto.

Al contrario, no se debería delegar aquellas tareas que no entren dentro de los conocimientos o experiencia que disponen los miembros del equipo debido a que el fracaso es inminente. Asuntos de importancia que requieren de la autoridad o experiencia que posee el líder para resolverlos, es decir, aquellas tareas y decisiones encomendadas al gerente y por las cuales son remunerados. Las decisiones no pueden ser delegadas puesto que su relevancia e impacto corresponden a la alta gerencia y no a un nivel inferior.

El tercer aspecto que no se debería delegar concierne a la posibilidad de los líderes de crear y desarrollar un equipo. En Latinoamérica, la cultura trata en conjunto al jefe, la autoridad y el liderazgo, de manera que tienen que ser reflejados por la misma persona.

En Motordesa S.A. las funciones y tareas que se delegan son aquellas en que los colaboradores disponen de experiencia y dominan a profundidad el tema por el tiempo que lo llevan realizando en la organización, aunque en ciertos casos, se delegan actividades en las que el presidente las realiza en conjunto con un grupo de empleados con el objetivo de que vayan aprendiendo de nuevos procesos o temas.

Por otro lado, las funciones que no se delegan son aquellas que son complejas y requieren de mucho conocimiento, capacidad para desenvolverse y experiencia, como es el caso de tareas que tienen que ver con el área de importación, trámites aduaneros o aquellas que contengan información muy reservada y confidencial para la empresa y que al ocurrir una fuga de información, puede generar muchos inconvenientes.

### **2.1.3 CONTROLAR EL AVANCE DEL TRABAJO**

Para llevar el control del desarrollo de las tareas que han sido delegadas, una vez descompuesto el trabajo en fases y determinados los puntos de control, se debe solicitar informes cada cierto periodo de tiempo para estar seguros de que se las estén realizando de acuerdo a lo establecido previamente. Se deben establecer fechas fijas para reuniones de revisión. Se tiene que evitar radicalmente posponer las reuniones o solamente preguntar si las cosas están yendo bien y conformarse con un “sí”. Se debe verificar y los integrantes deben saber estar conscientes de aquello.

Estas reuniones para analizar los avances y dar seguimiento son de vital importancia para proporcionar seriedad al proceso e incentivar la responsabilidad y profesionalismo en los integrantes de la organización.

Para que esto tenga efectividad se tiene que originar un ambiente favorable a las opiniones y a la retroalimentación. Debe existir información y comunicación mutua entre los líderes y los colaboradores. En este proceso es fundamental activamente escuchar.

La etapa de control en Motordesa S.A. se la realiza de manera informal y rápida mediante una evaluación de cómo se está llevando a cabo la tarea delegada, dando recomendaciones y corrigiendo errores. En el caso de que el presidente o el gerente general no dispongan de tiempo, hayan salido de la empresa o se encuentren fuera de la ciudad, se solicita a los colaboradores enviar un informe detallado.

#### **2.1.4 LA REVISIÓN**

Esta es la última fase dentro del proceso de delegación. En esta se realiza el análisis y autocrítica ya sea positiva o negativa de lo que ha ocurrido, con la finalidad de establecer las oportunidades de mejoras y capitalizar el conocimiento y las experiencias vividas.

En este análisis se debe revisar qué fue lo que no salió bien, cuáles fueron las razones, qué se pudo haber hecho para evitarlo y en el futuro que se presente la misma situación como se lo puede evitar.

Esto va a permitir extraer aprendizaje de los errores incurridos y ser mejores en una próxima ocasiones. No solo se puede aprender de los fracasos o errores sino además se puede obtener cosas positivas de los éxitos, y para lo cual se debe analizar qué fue lo que salió bien y los motivos de aquello, y cómo se puede ejecutar esto en el futuro.

Finalmente, se puede proceder a elaborar lo que se denomina “Guía de mejores prácticas”, con la información obtenida de los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso. Esto es de gran ayuda para asignar el conocimiento dentro de la organización.

La revisión final en Motordesa S.A. es más exhaustiva, se asigna un día y hora fijos para revisar minuciosamente y por completo lo que se ha desarrollado. Esta revisión se la realiza varios días con anticipación a la fecha límite de entrega o ejecución para que si existe alguna inconsistencia o error, sea corregido rápidamente y esto no afecte la planeación de la organización.

### **2.1.5 PELIGROS DE NO DELEGAR CON EFICACIA**

Rabouin (2006) menciona que un proceso de delegación que no es conducido con eficacia, puede conllevar consecuencias tanto como para el gerente como para el equipo. Algunos posibles peligros o inconvenientes que se pueden dar, son los siguientes:

- La posibilidad que los conocimientos y habilidades de los integrantes del equipo no sean aprovechados correctamente.
- La pérdida de motivación por parte del equipo debido a que no se les asigna responsabilidades que desean y pueden aceptar.
- Dedicar demasiado tiempo al control de las tareas asignadas a los miembros del equipo y no disponer suficiente tiempo para realizar el trabajo propio.
- Que el trabajo encomendado no se culpa, se lo haga erróneamente o este tome más tiempo del previsto.
- Que el líder concluya o realice el trabajo delegado.
- Que el líder disponga de tiempo de sobra y al resto del equipo del haga falta.

- Que progresivamente el gerente requiera de más tiempo para concluir con su trabajo, por lo cual empiece por salir tarde de la oficina, luego todos los días de la semana, ira después a trabajar los fines de semanas y hasta el punto de llevar trabajo a su casa.

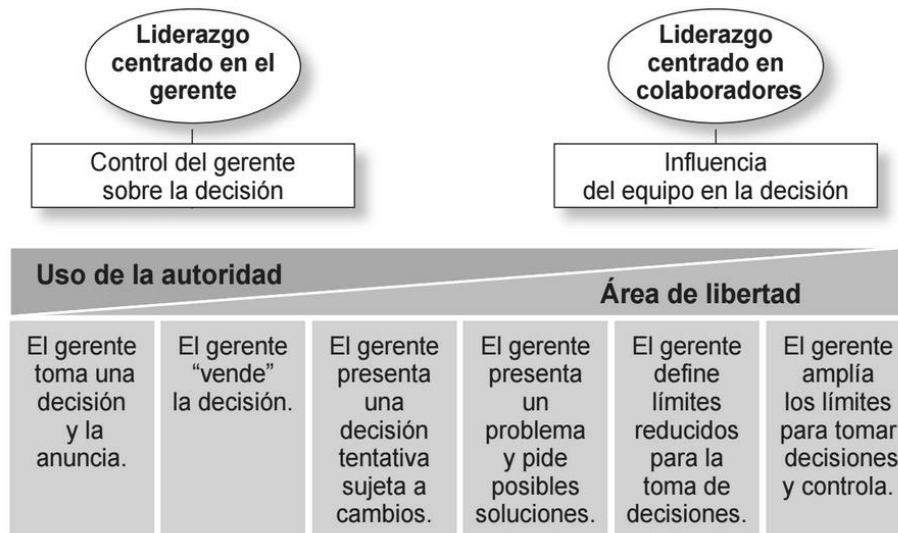
Los problemas comunes que se han generado en Motordesa S.A. son que el presidente o gerente general han tenido que concluir las tareas delegadas porque ocurrió un error al momento de seleccionar a las personas o no disponían del tiempo por otras actividades de la empresa de las cuales también estaban a cargo o no contaba con conocimiento necesario.

El segundo problema que se ha presentado es la sobrecarga de tareas que debe realizar especialmente el presidente y que no puede completarlas en horario normal de trabajo sino que debe estar hasta altas horas de la noche, trabajar los fines de semana o en su domicilio.



## 2.1.6 EL PROCESO DE DELEGACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO DE TENNENBAUM Y SCHMIDT

**Gráfico 1.** El continuo proceso de la conducta de liderazgo



**Fuente y elaboración:** Rabouin (2006)

En el gráfico se observa cual es la manera en la cual la conducta del gerente se debe ir modificando al llevar a cabo un proceso de delegación, desde un comportamiento inicial directivo a un final delegador.

Observando el lado izquierdo se puede constatar que el liderazgo está enfocado en el gerente, es decir, posee el control de las decisiones. Este comportamiento es común del estilo directivo en el liderazgo situacional. El gerente primero analiza el problema y toma las decisiones para luego ser comunicadas, se fija que se va a realizar, como, cuando, quien y de qué forma. Los colaboradores aquí no saben realizar la tarea, no disponen de suficientes habilidades, por aquello el gerente es el encargado de tomar la decisión.

Conforme los integrantes van desenvolviéndose, el entiendo o líder cambia su postura y ahora debe justificar sus decisiones, debe explicar porque ha sido tomada. Eso no quiere decir que el gerente sea forzado a explicar porque fue tomada aquella decisiones, sino que informa como fue tomada, para en el futuro instruye a los demás a como tomar decisiones.

En la tercera fase los integrantes del equipo ya están aprendiendo a ejecutar una tarea, razón por la cual el gerente explica el problema y la decisión, la que puede ser modificada si un miembro del equipo halla una mejor solución. Es a estas alturas que recién el gerente tiene disposición para tomar una decisión distinta a la de él.

En la cuarta fase el gerente muestra el problema pero no plantea ninguna solución, demanda al resto de equipo que la encuentren. El líder sabe que tiene que hacer, pero toma la conducta de observar cómo se lleva a cabo el análisis para encontrar la solución, si se toma en cuenta las variables y su incidencia. Esto permite que el resto del equipo también aprenda a tomar decisiones y que el líder pueda corregir errores con anterioridad. También colabora al incremento en la confianza mutua entre el líder y el resto del grupo.

En la quinta fase el líder delimita la toma de decisiones de los demás integrantes. En las etapas previas, colaborador ha sido entrenado, y ya dispone de las habilidades para ser capaz de desenvolverse por sí solo dentro de estas fases.

Por último, el jefe, que ya ha delegado con el proceso anteriormente mencionado, empieza a transitar por el mismo recorrido para alcanzar un mayor nivel de delegación con el objetivo de incrementar el grado de autonomía en el equipo y en cada uno de sus integrantes.

Este ciclo se convierte en repetitivo con el objetivo de motivar a los empleados y así incrementar el nivel de delegación en la organización.

Esto va a permitir a los gerentes a tener lo (MarcadorDePosición2) que más les hace falta: tiempo, además de ayudar a que los colaboradores se desarrollen, aumenten su motivación y a la mejora del clima laboral en la organización, todo esto llevará a un mejor desempeño de los empleados, y por consiguiente mejores resultados y una mejor calidad de vida.

En muchas ocasiones se trata de mejorar a través de un cambio o mejora en los procesos y se insiste demasiado en aquello. Esto muestra que a través de una adecuada gestión de los recursos humanos se puede tener un gran impacto en la mejora de su capacidad y desenvolvimiento.

## **2.2 VALIDACIÓN DE CRITERIOS**

Con el objetivo de recolectar criterios de personas que se desarrollan en el ámbito empresarial, se realizó tres entrevistas para conocer sus diferentes opiniones sobre el tema de la delegación y así, poder estructurar junto con los modelos revisados en la teoría, una propuesta de un modelo de delegación efectivo.

En la primera entrevista se visitó al gerente general de la empresa Motordesa S.A., Ing. Rodrigo Jacho. En la segunda tuvimos el criterio del Ing. Michael Trujillo, de la empresa Crystal Chemical. Finalmente, se conversó con la Ing. Denisse Baños, gerente propietaria del restaurante “Marrecife” conformado por 35 personas,

## **2.2.1 CRITERIOS EMPRESARIALES PARA ELABORAR UNA PROPUESTA**

### **ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.**

Se entrevistó al gerente general de la empresa Motordesa S.A., Ing. Rodrigo Jacho. Se le preguntó sobre la importancia de la delegación de funciones en una organización y nos comentó que es de vital importancia debido a las varias ocupaciones y tiempo limitado que tiene un gerente para desarrollar todas sus actividades y razón por la cual en ciertas ocasiones no puede concluir un tarea dentro del tiempo establecido o inconscientemente olvida algún detalle debido al estrés o preocupación que genera el querer estar pendiente de todo.

Sobre el método de revisión que utiliza esta empresa, nos dijo que luego de haber delegado una actividad, función o tarea, se revisa en una reunión de manera rápida los avances por falta de tiempo. Cuando el presidente, accionista mayoritario y quien además es la persona que más conoce del negocio se encuentra fuera de Guayaquil él utiliza medios tecnológicos como correos electrónicos o conversaciones por Skype para llevar el control.

Por otro lado, sobre las posibles ventajas e inconvenientes que puede presentar la delegación, nos expresó que una ventaja y la principal serian el proporcionar más tiempo a los dos altos ejecutivos para que estos realicen las actividades primordiales y en las que poseen experticia. Al contrario, una desventaja podría ser la fuga de información a través de los empleados al proporcionales cierta información que es reservada.

Asimismo, se le consultó sobre el proceso de delegación de funciones que utilizan en la organización que él dirige y nos dijo que no cuentan con un proceso formal bien establecido sino que entre él y el presidente llegan a un consenso en cuales actividades o funciones pueden ser delegadas y cuál es la persona idónea.

Finalmente, se le presentó el proceso de delegación efectiva propuesto por nosotros y nos supo expresar su aprobación puesto que según su criterio es sencillo pero bien ordenado.

### **ENTREVISTA AL ENCARGADO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA CRYSTAL CHEMICAL**

Se entrevistó al Psic, Michael Trujillo, encargado de la selección y designación de funciones en la empresa Crystal Chemical. Se le preguntó acerca de la importancia de delegación de funciones en una organización y nos supo manifestar que es importante ya que de esta manera se identifica la función, importancia y la razón de ser de cada integrante dentro de la compañía, y puesto que la compañía está certificada, uno de los requisitos o normas es que cada persona conozca su importancia, sus funciones.

Además, sobre el método de control que se utiliza en Crystal Chemical, nos dijo que el principal es el organigrama ya sea vertical u horizontal ya que esta es la principal fuente de entrada de toda delegación ya que de esta manera identifica cargos y los reporta. La segunda sería el perfil de cargo en el cual se identifican las actividades a realizar de cada trabajador.

Para el control el mismo perfil de cargo es el que permite vigilar estas funciones ya que este sirve para medir como indicador ya que este es valorado junto con la evaluación de desempeño.

Además, acerca de las ventajas e inconvenientes de delegar, nos comentó que se pueden generar confusiones de ambigüedad ya que los responsable de estos cargos al no delimitarlos pueden haber más de una persona haciendo lo mismo este sería el principal inconveniente. Por otro lado, la ventaja sería el cumplimiento del objetivo es decir el alineamiento del colaborador a través de sus funciones a la estructura de la organización.

Para finalizar, se le pidió su punto de vista sobre nuestro modelo propuesto para la delegación de funciones que consta de seis pasos y se encuentra detallado anteriormente y nos supo manifestar que le parece correcto.

## **ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA DEL RESTAURANTE MARRECIFE**

En la entrevista realizada a la Ing. Denisse Baños, gerente propietaria del restaurante “Marrecife” conformado por 35 personas, se le consultó acerca de la importancia de la delegación de funciones y nos dijo que es importante delegar porque resultaría imposible estar a cargo de todas las funciones, ya que pueden generarse situaciones en donde se tiene que tomar decisiones que no precisamente sean las más oportunas, por el mismo hecho de no estar en conocimiento completo de todas las áreas.

Asimismo, se le consultó sobre el método de delegación que se utiliza en su organización, a lo que ella nos comentó que en la actualidad ha sido necesario establecer un proceso en el cual se ha determinado un organigrama en el cual una decisión está ligada a los responsables de esos departamentos. Gracias a esto, ya no se requiere un seguimiento intenso en el cual había que estar controlando día a día cada decisión tomada ya que esto implicaba un gasto de tiempo.

Ahora gracias a las delegaciones el control se lo realiza a través de reuniones con el personal cada 15 días o una vez al mes para evidenciar los resultados obtenidos.

Sobre las ventajas y desventajas de la delegación, nos supo manifestar que según su opinión, una ventaja implica el tener tiempo para ser más eficiente en la actividad que se está desempeñando, ya que al estar pendiente de todo resta eficacia en el desarrollo de las funciones. Los inconvenientes, por otro lado, podrían ser que se tome una mala decisión al momento de delegar una función.

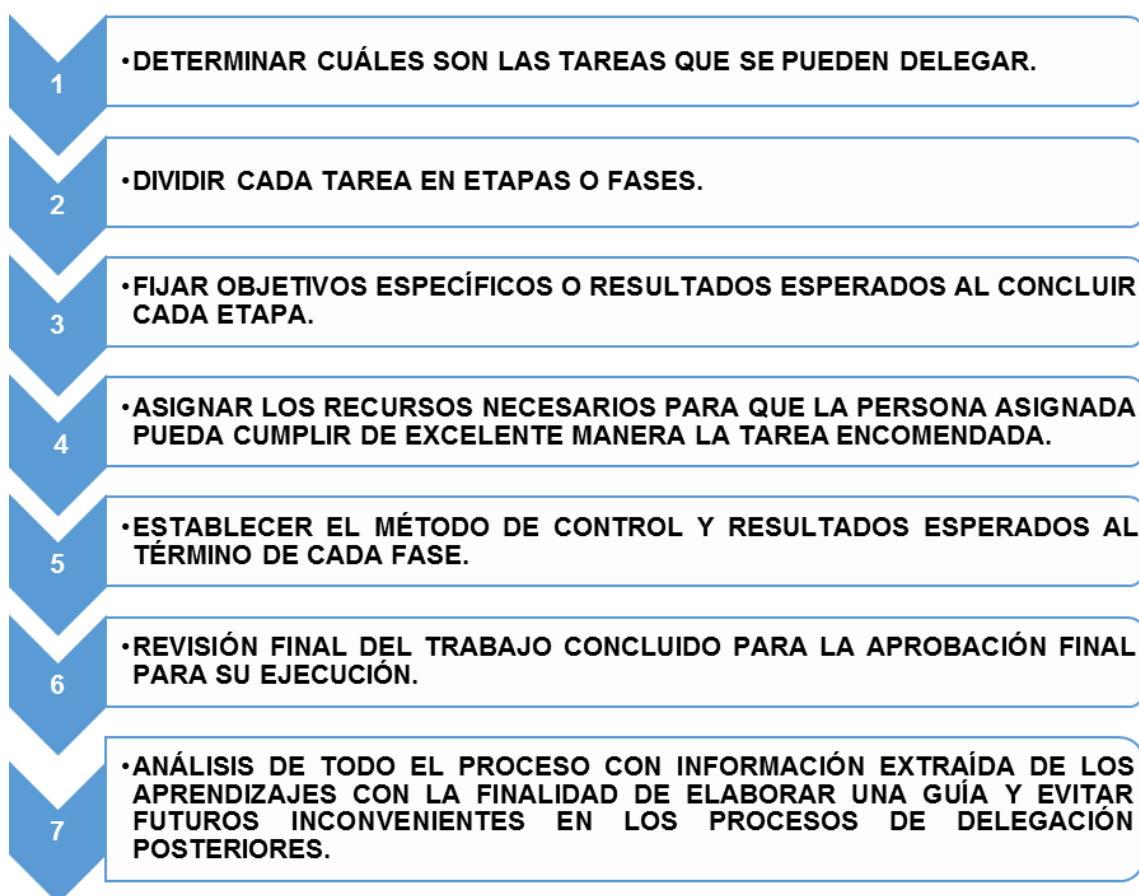
Por último, se le presentó nuestro modelo propuesto para la delegación de funciones que consta de seis pasos y se encuentra detallado anteriormente y se demandó su opinión, a lo que ella manifestó que esta está muy bien elaborado y aquel proceso puede dar buenos resultados en su aplicación.

### **2.3 PROPUESTA DE UN PROCESO DE DELEGACIÓN EFECTIVO**

Al concluir el análisis de la información extraída para elaboración de este capítulo, se ha llegado al planteamiento de un proceso de delegación efectivo, basado en los criterios de varios autores como guía.

El proceso planteado consta de siete pasos y a continuación de detalla cada uno de ellos.

Gráfico 2. Proceso de delegación efectivo



Fuente: Elaborado por los autores

1. **Determinar cuáles son las tareas que se pueden delegar.** Esto conlleva a estar informado y tener conocimiento acerca de las tareas. Se debe establecer según criterios de la alta gerencia, cuales son las tareas que pueden ser delegadas y cuales no por diversos motivos que sean considerados relevantes.
2. **Dividir cada tarea en etapas o fases.** Una tarea entera de la debe dividir en etapas o fases con el objetivo de que se vaya a avanzando ordenada y metódicamente hasta la culminación del conjunto.



- 3. Fijar objetivos específicos o resultados esperados al concluir cada etapa.** Al final de cada etapa se debe esperar un resultado para avanzar a la próxima sin ningún problema, ya que si se presentan errores en la etapa previa a la que sigue, no se estará llevando bien el proceso y al final existirán inconsistencias.
- 4. Asignar los recursos necesarios para que la persona asignada pueda cumplir de excelente manera la tarea encomendada.** Se debe de asignar los recursos que sean requeridos para proceder a la ejecución de la tarea, estos pueden ser recursos económicos, personal, herramientas, movilización, etc.
- 5. Establecer el método de control y resultados esperados al término de cada fase.** Este control se lo puede realizar mediante reuniones impostergables con los miembros a quienes se les haya delegado determinada tarea y el líder responsable. En muchas ocasiones se cree que delegar consiste en designar una determinada tarea a un colaborador y después esperar que la concluya en una fecha específica. Esto es un grave error puesto que, ya que a responsabilidad de la tarea pertenece al líder; la responsabilidad no se puede delegar.
- 6. Revisión final del trabajo concluido para la aprobación final para su ejecución.** En esta etapa se debe de revisar en conjunto todas las etapas terminadas en las que fue dividida la tarea para corroborar el contenido y dar su aprobación según criterio de los directivos.

**7. Análisis de todo el proceso con información extraída de los aprendizajes con la finalidad de elaborar una guía y evitar futuros inconvenientes en los procesos de delegación posteriores.** El proceso en toda su extensión debe ser analizado detenidamente para medir el desempeño del líder, los colaboradores y el proceso implementado con el objetivo de permanentemente ir depurando el proceso para que sea siempre eficiente y eficaz.

## **CAPÍTULO 3**

### **VICIOS Y ERRORES ECONTRADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.**

#### **3.1 INFORME DE GRUPO FOCAL REALIZADO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.**

- **Introducción**

El objetivo principal por el que se realizó el grupo focal fue para obtener información sobre la opinión de los empleados con respecto al desempeño de la gerencia de la empresa Motordesa S.A. Igualmente, examinar cuales son los aspectos que deben ser mejorados con el fin de perfeccionar las relaciones.

La técnica utilizada para esta investigación fue la herramienta de grupos focales. Este es un instrumento de recolección de información específica, de carácter cualitativo que reúne a un grupo de personas para preguntar acerca de actitudes y reacciones frente a un tema específico. Los participantes, en forma agrupada, debatieron y analizaron una guía de preguntas, la cual fomenta la interacción del grupo en una dinámica donde se sientan cómodos, libres de hablar y comentar sus opiniones.

- **Descripción de métodos**

El grupo focal fue llevado a cabo el martes 28 de Julio en las instalaciones de la empresa Motordesa S.A. que se encuentra ubicada en Vía Daule Km 4 ½ Mapasingue Este Mz 7A Solar 25. Aunque la metodología de los grupos focales exige de siete a doce personas, las personas que participaron fueron tres debido a que esta es una parte representativa del total de empleados que son once personas y estas fueron: Jennifer Macías (Asistente Contable), Guillermo Salguero (Jefe de Bodega) y María del Carmen Alvarado (Contadora).

La reunión tuvo lugar en el área administrativa de la empresa con una duración de 1 hora y 15 minutos, empezando a las 11:15am y finalizando a las 12:30pm. Los participantes fueron seleccionados por departamento y según las funciones que realizan.

- **Resumen**

- Desempeño de la alta gerencia

Los entrevistados consideran que el presidente ha tenido un desenvolvimiento eficiente a consecuencia de que es una persona que se actualiza constantemente, propone ideas acertadas, sabe llegar a los empleados y se le puede preguntar para despejar cualquier duda, pero el aspecto negativo es que no dispone de mucho tiempo por sus ocupaciones en actividades esenciales para la compañía. Adicionalmente, piensan que tiene una visión de crecimiento muy clara, mucho conocimiento del sector en el cual está situada la empresa y le gusta que las tareas sean realizadas correctamente.

Por otro lado, el gerente general que es el que más tiempo tiene contacto con ellos, consideran que su desenvolvimiento es aceptable pero limitado a causa de que carece de conocimiento del mercado y no posee seguridad al momento de la toma de decisiones sino que tiene que consultar al presidente de la empresa para su opinión o aprobación, lo que conlleva a retrasos en las actividades.

Todos coinciden en que ambos no disponen de preparación formal en el área de administración de empresas, sin embargo han sabido aprender de las experiencias y con autoaprendizaje, pero no estaría mal que tomen cursos sobre administración.

➤ Relación gerentes/empleados

Los miembros de la organización que fueron entrevistados consideran que la relación con los integrantes de la alta gerencia es muy cercana, es decir existe una apertura al diálogo, brindan la oportunidad a dar opiniones y compartir puntos de vista. Asimismo, consideran que tanto el presidente como el gerente general son personas que generan confianza en ellos debido a que los conocen de mucho tiempo y se sienten familiarizados, además de conocer su manera de trabajar y dirigir.

➤ Problemas en la empresa

La **bodega** presenta problemas en la organización dado que en muchas ocasiones no se establecen las actividades que los integrantes deben realizar diariamente y pierden tiempo porque todos realizan una la misma actividad. Actualmente, se ha visto un cambio puesto que el jefe de bodega ha delegado autoridad para que los tres miembros restantes se hagan cargo de actividades específicas y realicen despachos a los clientes, no como se lo realizaba antes que todos atendían a un solo despacho y por ende podían atender pocos pedidos al día.

Otro problema percibido es la falta de más espacio para la colocación de mercadería debido a que las llantas que es el producto que más se importa, ocupa mucho espacio y por su elevado peso no se puede sobrecargar las plataformas existentes porque esto podría ocasionar un accidente.

El jefe de bodega también sugiere la realización de inventario que no se ha hecho desde el año pasado para actualizar información y ver cuáles son los productos que se están quedando en inventario para que ya no sean importados y los existentes ponerlos en oferta para ser vendidos a tiempo antes de que se deterioren o se pierdan totalmente por el tiempo.

Por último, recomienda la implementación en la bodega de una computadora con acceso al sistema para tener a la mano información de la existencia de cada producto y para corroborar la información de la orden de pedido y la información existente en el sistema.

En el **área administrativa** el problema que se pudo detectar es la falta de una persona que cumpla el rol de asistente administrativo y contable para que la persona que está a cargo de facturación y ventas se ocupe exclusivamente de las actividades de su cargo y deje ese rol que se le había encomendado. Con menor carga de trabajo, se podrá enfocar en atender a los vendedores puesto que en muchos casos no se alcanza a llegar a un mayor número de clientes porque nadie los guía, supervisa o realiza planeación periódicamente.

En la actualidad está solamente en la oficina la persona de facturación y ventas en consecuencia de que la persona de crédito y cobranzas está ausente por permiso maternal y debe realizar todo, e incluso trabajar horas extras los días sábados para culminar con su trabajo. La falta de este asistente administrativo y contable que los empleados mencionan, ha llevado a que la información como estados financieros, conciliaciones bancarias y declaraciones no estén actualizadas, información que es esencial para el control del funcionamiento de la organización y siempre debería estar a la mano.

En el **área de ventas** consideran que deberían realizarse ajustes en los descuentos que dan los vendedores a los clientes, gestionar mejor los cobros, definir bien las rutas y proveer de catálogos, tarjetas de presentación e indumentaria distintiva de la empresa para generar mejor presentación ante los clientes. Del mismo modo, capacitar constantemente a los vendedores para que estos sean más eficientes y así logren captar más clientes en los mercados en los cuales ya se tiene presencia y en los nuevos.

En el **área gerencial** se evidenció que no existe ejecución de los planes acordados o la misma es tardía puesto que el presidente y accionista mayoritario de la empresa pasa poco tiempo en las instalaciones porque se dedica a preparar el pedido a importar, realizar trámites de importación, negociar con proveedores y también tiene que atender negocios que dispone en la provincia de Los Ríos.

Por el contrario, la persona que consta como gerente general pasa pocas horas en las oficinas porque realiza tramites de servicios públicos, depósitos en varias instituciones bancarias y trámites para solicitar créditos, es por esto que no está presente cuando se lo requiere para que tome decisiones, apruebe cambios que se quieren realizar o firmar cheques para adquisición de artículos o realizar pagos a proveedores de la empresa. Se requiere de manera urgente que una de las dos personas permanezca de manera permanente en la empresa o se contrate a un tercero que cumpla el rol de cabeza permanente de la organización a través del cargo de jefe administrativo.

Finalmente, las personas de la gerencia de la empresa no disponen de preparación académica en administración ya que ambos son profesionales pero en otras ramas, uno es abogado y el otro es ingeniero en sistemas. Ambos han tomado cursos o han leído sobre la administración pero el conocimiento es superficial.

➤ Aspectos positivos de la empresa

Al ser pocos trabajadores, todos están bien integrados, existe comunicación fluida y sus ideas y pensamientos concuerdan. Se puede percibir que por parte de ellos existe compromiso en colaborar con el desarrollo de la empresa debido a que disponen de pagos puntuales, han sido tratados muy cordialmente y se les ha ayudado cuando han tenido algún problema.



Las marcas patentadas por la empresa y las otras importadas tienen buena aceptación en el mercado por su calidad y precio, razón por la cual el volumen de ventas se ha duplicado, así también ha incrementado la confianza en los clientes por los productos de Motordesa S.A.

- **Interpretación**

Luego de haber escuchado las percepciones de los tres colaboradores que formaron parte del grupo focal, se pudo concluir que los directivos de la empresa Motordesa S.A. tienen muy buena relación con todos sus subalternos, el tiempo que pasan en la organización están muy cercanos a ellos. De igual manera, generan confianza para que todos los miembros del equipo de trabajo den sus opiniones sobre situaciones dentro de la empresa que están mal y deben ser mejoradas.

El punto negativo en el cual coinciden todos los entrevistados, es que uno de los dos debe pasar en la empresa por lo menos seis horas al día para que lo que se ha planificado no solamente quede en eso sino sea ejecutado y se lleve el control respectivo.

En vista de que ambas personas parte de la gerencia no tienen formación académica formal en administración de empresas, los empleados piensan que sería ideal que tomen cursos sobre este tema ya que de esa manera la dirección, organización y administración de la empresa serían llevadas de manera eficiente debido a que con ese conocimiento se podría alcanzar un crecimiento organizado, planificado y sostenible en el largo plazo.

Otro problema puntual que se pudo divisar es la falta de una persona adicional para el área administrativa visto que la única persona que labora ahora, esta sobrecargada de tareas y funciones, razón por la cual no puede cumplir en su totalidad y por ende la información no estaría actualizada. Cabe recalcar que la empresa ha tenido dos meses extraordinarios, es decir, meses en los cuales llegan las importaciones y se vende mucho más que los otros meses pero según planeación de los directivos esta tendencia se va a mantener.

- **Resultados**

Luego de este grupo focal, se puede concluir cuatro aspectos puntuales:

La primera es la falta de una persona en el área administrativa, razón por la cual es necesaria la contratación de la misma para que esta sea delegada a una función específica de asistente administrativo y contable. Con esto se espera lograr mayor eficiencia de los vendedores, mejor planificación, aumento de ventas y lo más importante, que la información siempre esté actualizada.

Por otro lado, la organización requiere de una persona que este todo el día presente para que tome decisiones, ejecute los planes, dirija al equipo de trabajo y controle su desempeño. Los entrevistados comentaron que si existe una planificación para cambios y mejoras en los procesos o en determinadas actividades que ayuden al mejor funcionamiento de la organización, pero el gran problema es que no se ejecuta debido a la poca disponibilidad de tiempo de la gerencia a causa de sus ocupaciones.

Además, de acuerdo a las opiniones de los entrevistados se pudo percibir que están muy comprometidos con la visión de crecimiento de MotordeSA S.A., al momento de demandar su opinión no dudan en proponer ideas, así como también cuando se deben realizar varias actividades que no se alcanzaron en el horario de trabajo normal, se les pide realicen horas extras para culminar con aquellas tareas y lo hacen con mucha predisposición.

Para concluir, es importante que se realice de manera urgente un análisis de la estructura organizacional de Motordesa S.A., evaluar el micro y el macro proceso que se ejecutan, así como también elaborar un manual de funciones y diseño de cargos para una mejor delegación de funciones entre los integrantes del equipo, con el objetivo de que esto implique un mejor funcionamiento y organización de la compañía.

### **3.2 INFORME DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.**

- **Introducción**

El presente estudio fue realizado con la intención de recolectar información para futuros análisis y conclusiones referentes al tema de habilidades directivas que un empresario debería tener al momento de delegar funciones. El método de recolección de información empleado fue la entrevista semiestructurada realizada al presidente y gerente general de Motordesa S.A.

El objetivo principal de esta entrevista fue recaudar las apreciaciones de los integrantes de la alta gerencia en relación a los comentarios de sus colaboradores sobre los problemas en la empresa, conocer cuáles son las propuestas de solución de los ejecutivos a estas problemáticas identificadas y enterarse de como planean solucionarlas y cuando lo piensan ejecutar.

También se quiso dar a conocer las opiniones de los empleados que participaron en un grupo focal sobre su desenvolvimiento en la compañía, apreciación de la relación con sus subalternos y las sugerencias mencionadas para una administración eficaz. De igual modo, transmitir a los directivos de la empresa los comentarios de los empleados sobre las falencias en las distintas áreas de la organización y las soluciones propuestas por los mismos.

- **Descripción de métodos**

La entrevista fue realizada el viernes 28 de Agosto en las instalaciones de la empresa Motordesa S.A. que se encuentra ubicada en Vía Daule Km 4 ½ Mapasingue Este Mz 7A Solar 25. Las personas que participaron la entrevista fueron dos: Ab. Oscar Cando (Presidente) e Ing. Rodrigo Jacho (Gerente General).

La reunión tuvo lugar en el área administrativa de la empresa con una duración de 1 hora, empezando a las 12:00pm y finalizando a las 13:00pm. Se utilizó una guía de preguntas previamente elaborada por los entrevistadores y para facilitar la recolección de información, se solicitó grabar el audio de la entrevista para luego ser analizado con detenimiento.

- **Resumen**

- **Desempeño de los directivos**

El presidente sostiene que debe actualizarse constantemente sobre los gustos y preferencias de los consumidores ya que estos varían de acuerdo a la ubicación geográfica. En el mercado en el cual se encuentra situada la empresa y que en su gran parte es dominado por los chinos, es obligatorio utilizar todas las herramientas disponibles para estar informado de los productos que tienen la competencia, la calidad, el precio y la variedad, caso contrario sencillamente no se puede competir en igualdad de condiciones.

El gerente general menciona que es consciente que tiene limitaciones en su rol debido a que no es su especialidad pero considera que ha adquirido mucha información en el transcurso de los años y ahora posee mayor conocimiento tanto del negocio como de la responsabilidad de estar a cargo de una pequeña empresa y todo lo que esto conlleva.

Comenta además que las decisiones que él considera sencillas y que no implican mucha utilización de recursos ya sean económicos o humanos, las toma sin ningún inconveniente pero las decisiones importantes las debe consultar con el presidente y socio para llegar a un consenso, razón por la cual tarda un poco.

➤ Relación directivos/empleados

Tanto el presidente como el gerente general mencionaron que siempre tratan de dar apertura y brindar confianza a los empleados para que den sus opiniones o sugerencias porque estos tienen experiencia y conocimiento de su área y además es una forma en la que se puede aprender de ellos.

Los directivos sostienen que el cumplimiento puntual de pagos y beneficios de ley, el buen trato, una relación de respeto mutuo y la apertura al diálogo, ayuda a que los empleados realicen su trabajo de mejor manera y se sientan identificados con los objetivos de la empresa.

➤ Problemas encontrados en Motorlesa S.A.

En relación a los problemas detectados en **bodega**, los directivos concluyeron lo siguiente.

El problema de ineficiencia de desorganización de miembros de la bodega, consideran que se ha ido solucionando desde que se autorizó al jefe de bodega para que delegue la autoridad a los tres bodegueros para que realicen sus despachos de manera independiente, siempre llevando una

control adecuado y una revisión exhaustiva a final. Este cambio se ha visto reflejado en que se ha incrementado el número de despachos atendidos por día y hay mayor disponibilidad de tiempo para atender otras actividades como organización de la mercadería almacenada.

Con respecto al poco espacio existente, comentaron que ya se está trabajando en eso, ordenando de mejor manera los productos y ya desde el 14 de septiembre del presente año se está rematando la mercadería quedada en inventario para liberar el espacio y así luego de tres semanas cuando llegue nueva importación ya contar con espacio disponible. Se tiene planeado para enero del 2016 el alquiler de otra bodega cercana debido a que se estima un crecimiento en la importación y venta de llantas que será impulsada por un plan de posicionamiento de marca que Motordesa S.A. va a ejecutar desde octubre del presente año.

En relación al inventario que no se ha realizado desde el año pasado, mencionaron que se lo hará a finales de septiembre del 2015 empezando el jueves al medio día y culminado el domingo. No se lo ha realizado por falta de tiempo de los directivos y porque la empresa recién está finalizando el cambio a sus nuevas instalaciones, pero ahora los directivos consideran urgente la realización del inventario para llevar un control más exacto.

Por último, en cuanto a la implementación en la bodega de una computadora con acceso al sistema para tener a la mano información se lo lleva pensado hace varios meses y se lo estima implementar en enero del 2016 junto con el cambio del sistema administrativo y contable.

En el **área administrativa** el problema detectado es la falta de una persona que cumpla el rol de asistente administrativo y contable, con lo cual ellos coinciden y estiman empezar con el proceso en octubre del 2015 donde se estima van a existir más actividades que realizar y mayor flujo de información por la importaciones que están por llegar. Consideran que esta persona puede ser una estudiante de carreras afines a la administración de empresas que este cursando semestres intermedios.

En problema en el **área de ventas** argumentan que va a ser solucionado con la contratación del asistente ya que liberará de ciertas actividades a la encargada de facturación y ventas para que junto con el jefe administrativo (también por contratar) se encarguen de planeación, control y evaluación de los vendedores con la finalidad de que estos aumenten su nivel de ventas e incursionen en los mercados con poca presencia.

En el **área gerencial** se presenta tal vez el problema con mayor importancia y urgencia dado a la falta de tiempo de presidente y de gerente general debido a sus ocupaciones en actividades importantes para la empresa y que ellos consideran que la mayoría no pueden ser delegadas.

Los directivos también concuerdan con los empleados en la necesidad de disponer de una persona que cumpla el rol de jefe administrativo y permanezca durante jornada laboral para tomar decisiones, planifique y ejecute los cambios e implementaciones establecidos para mejora del desempeño tanto de los empleados como de la organización.

Finalmente, con respecto a la falta de preparación académica en administración de empresas de ambos directivos, ellos sostienen que es muy complicado seguir una carrera puesto que tienen ocupaciones propias de la empresa, otros negocios que atender y responsabilidades con sus familias. La única forma en la que se capacitan es asistiendo a los cursos brindados por la Cámara de Comercio de Guayaquil, organización a la cual está afiliada Motordesa S.A.

- **Interpretación**

Luego de haber escuchado las percepciones de los dos directivos de la empresa Motordesa S.A. se interpreta que las necesidades de la organización se deben al crecimiento que tiene la empresa y la desorganización presentada es visible ahora que existe mayor información y muchas más actividades que realizar, de igual manera la planeación y ejecución de los proyectos también va de la mano del crecimiento.

Se interpreta que los directivos buscan captar información de los miembros de la organización que tienen su especialidad en cada área, esto como una manera de aprendizaje para cubrir sus falencias en ciertos temas, sobre todo en el área contable puesto que supieron comentar es que las veces que la contadora visita la empresa, ellos tratan de estar presentes también para observar lo que realiza y de esa manera aprender.

Para concluir, se percibe que los directivos pretenden a través de transmitir confianza a los empleados, que estos se sientan parte importante de la empresa para que así su rendimiento y compromiso sea más fuerte, y esto conlleva a un mejor funcionamiento en general de la organización, eso sí, siempre delimitando hasta donde se puede llegar y manteniendo el respeto.

- **Resultados**

Luego de la entrevista con la alta gerencia de la compañía, se logró concluir que la empresa si necesita de la contratación de dos personas más para la empresa, una asistente administrativo y contable y un jefe administrativo con preparación académica en administración de empresas para que junto con los directivos realicen las mejoras o implementaciones correspondientes con el fin de que la empresa este mejor organizada y controlada para que el crecimiento que está experimentando sea sostenible en tiempo.

Además, se puede constatar que existe una planificación pero falta la ejecución, esto causado por la falta de preparación de los directivos y su falta de tiempo libre. Con el ingreso de dos nuevas personas a la empresa se espera terminar con las demoras y la falta de un líder para los proyectos establecidos. Por último, se puede percibir que la cohesión de todo el equipo de trabajo es muy buena, es decir, todos están comprometidos con la visión de crecimiento de la compañía.



### **3.3 ANÁLISIS**

Luego de haber realizado un grupo focal con los empleados y la entrevista con los directivos de Motorlesa S.A. se pudo constatar que los directivos están conscientes que requieren de mayor conocimiento en la administración de empresas que complementado con el vasto conocimiento que disponen sobre el mercado, los productos y sus competidores puede resultar en una combinación exitosa que lleva a la empresa a posicionarse como una de las más fuertes.





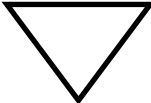
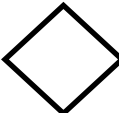
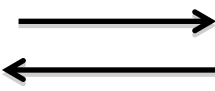
Además, los problemas identificados por los empleados en las distintas áreas de la compañía fueron corroborados por los directivos y plantean soluciones similares pero ya asignando una fecha de ejecución programada de acuerdo a la planificación que llevan realizando varios meses atrás y tomando en cuenta factores internos y externos, así como también la disponibilidad de recursos, tanto económicos como humanos.

La limitación en la ejecución de estas soluciones es la falta de tiempo de los directivos, que puede ser ocasionada por la sobrecarga de actividades que tengan que realizar diariamente o tal vez sea causada por la mala administración del tiempo y desorganización, problema que debe ser resuelto ya que afecta no solamente a los directivos sino a los empleados.

### 3.4 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.

Los procedimientos que realiza la empresa se los pueden visualizar mediante diagramas de flujo que representan el flujo de información, los documentos o materiales que se requieren e la interacción entre las actividades y las distintas áreas. La diagramación se la realizó utilizando la simbología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés-. A continuación se detalla el significado de cada uno de los símbolos.


**Tabla 1. Simbología ANSI**

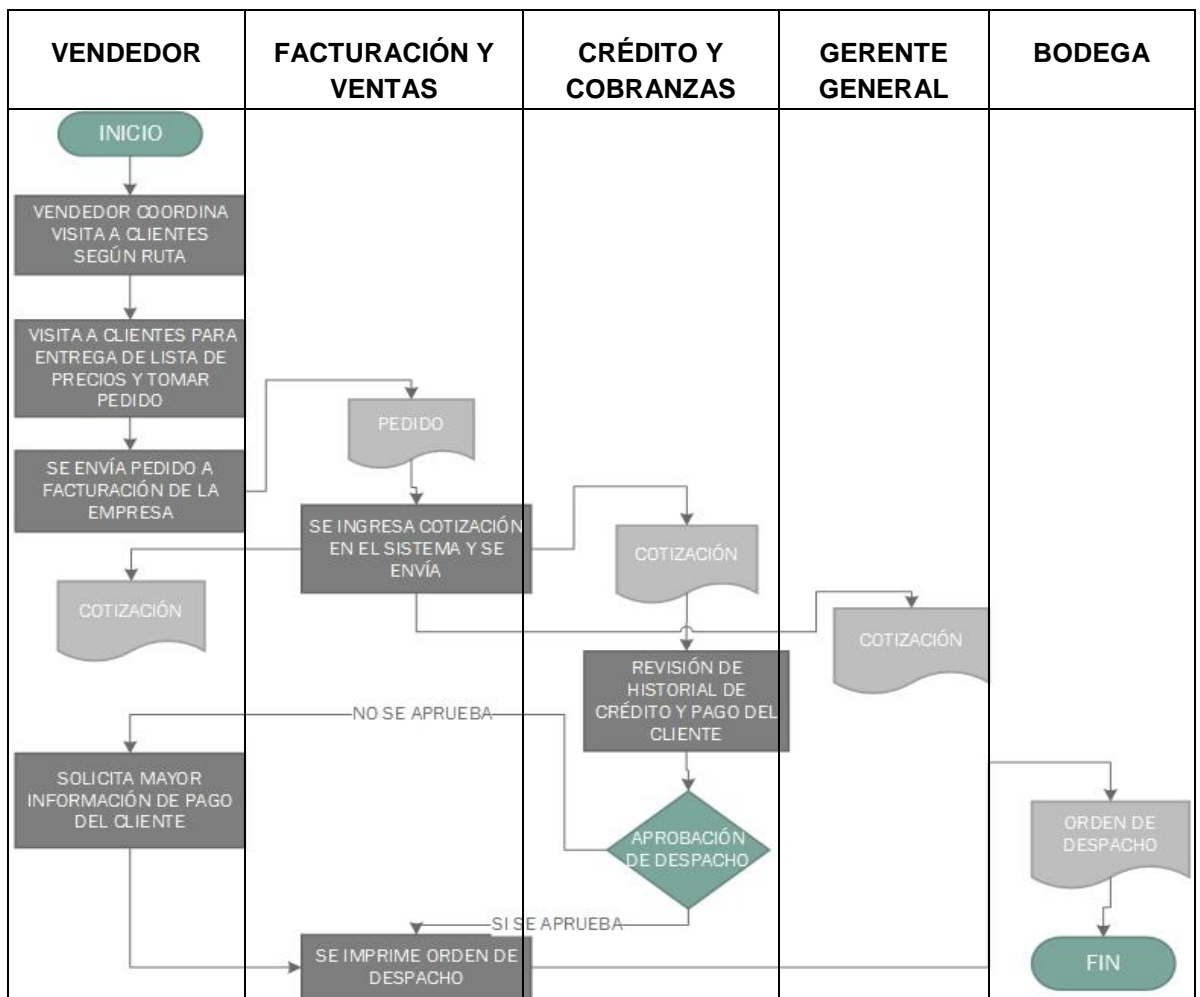
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUE SE UTILIZA?
	<b>INICIO / FIN</b>	INDICA EL INICIO Y EL FINAL DEL DIAGRAMA DE FLUJO.
	<b>OPERACIÓN/ ACTIVIDAD</b>	REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA OPERACIÓN O ACTIVIDAD RELATIVAS A UN PROCEDIMIENTO
	<b>DOCUMENTO</b>	REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO QUE ENTRA, SE UTILICE, SE GENERE O SALGA DEL PROCEDIMIENTO.
	<b>DATOS</b>	INDICA LA SALIDA Y ENTRADA DE DATOS.
	<b>ALMACENAMIENTO/ ARCHIVO</b>	INDICA EL DÉPOSITO PERMANENTE DE UN DOCUMENTO O INFORMACIÓN DENTRO DE UN ARCHIVO.
	<b>DECISIÓN</b>	INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.
	<b>LÍNEAS DE FLUJO</b>	CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS OPERACIONES.

**Fuente:** Elaborado por los autores a partir de la página web: <http://www.ansi.org/>

### 3.5 DIAGRAMAS DE FLUJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A

Tabla 2. Proceso actual de toma de pedidos


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	TOMA DE PEDIDOS	<b>DEPARTAMENTO: FACTURACIÓN Y VENTAS</b>

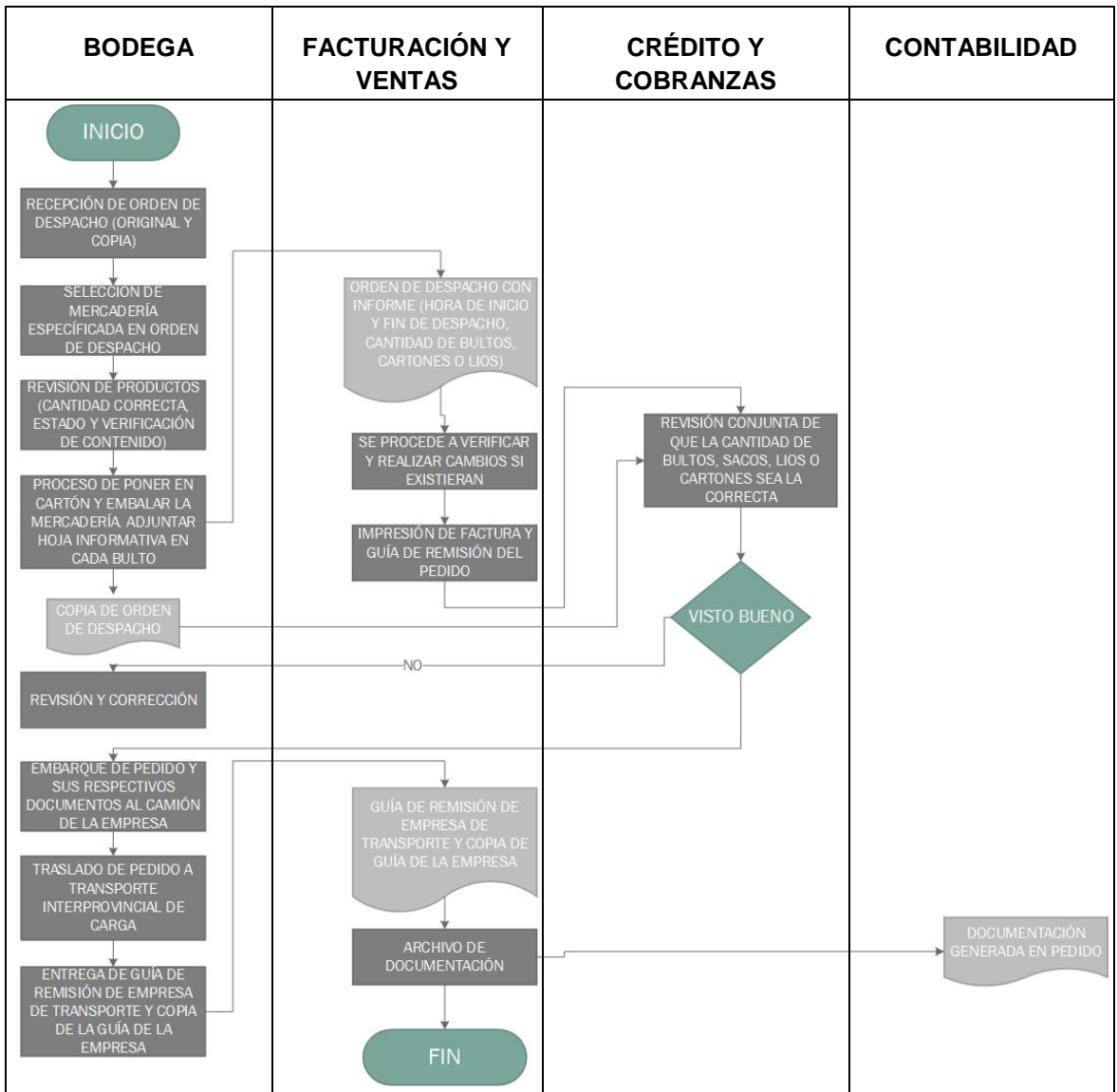


<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. El vendedor coordina visita a clientes según sus rutas establecidas previamente.
2. El vendedor empieza visitas a clientes, entrega lista de productos y toma pedido.
3. Vendedor a través de correo electrónico o llamada, envía detalles (cliente, código, producto, cantidad, porcentaje de descuento, forma de pago, etc.) pedido tomado a facturación
4. Facturación ingresa los detalles del pedido al sistema para generar cotización y envía por correo electrónico, al vendedor, cliente y con copia a crédito y cobranzas y al gerente general.
5. Crédito y cobranzas analiza el historial de crédito y pago del cliente.
6. En el caso de que el pedido al cliente no sea aprobado, crédito y cobranzas solicita mayor información a cliente para otorgar crédito.
7. Si el crédito es aprobado se autoriza inmediatamente el despacho.
8. Con la aprobación recibida, facturación puede imprimir la orden de despacho.
9. Dicha orden de despacho es entregada con original y copia a jefe de bodega para que este empiece con el proceso de despacho.

**Tabla 3.** Proceso actual de despacho de pedidos

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	DESPACHO DE PEDIDOS	DEPARTAMENTO: BODEGA




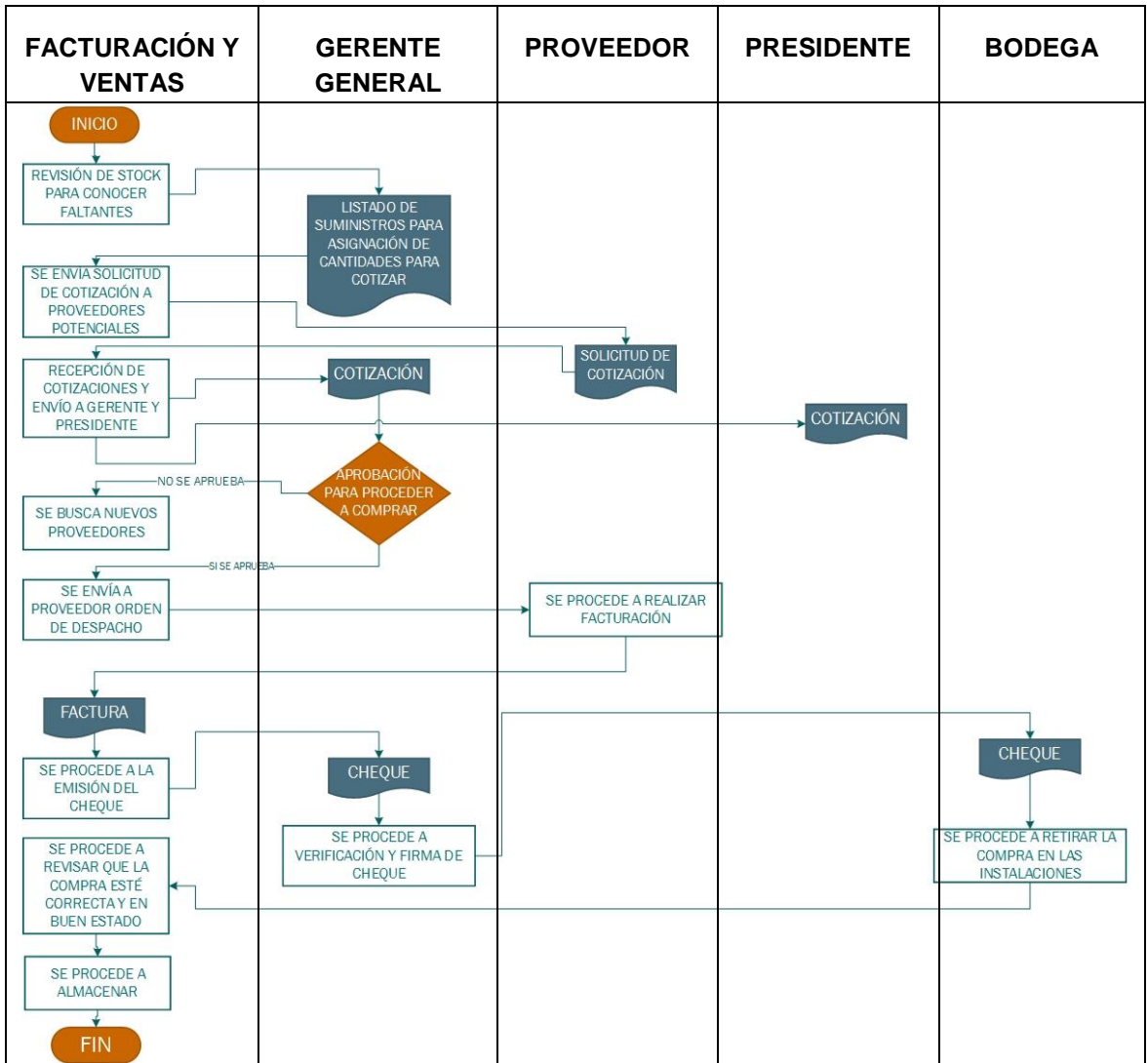
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/28/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. Jefe de bodega recibe orden de despacho original y copia emitido por facturación para que inicie con el despacho.
2. Jefe de bodega organiza a los tres miembros restantes de bodega para la selección de mercadería solicitada por el cliente.
3. Una vez que se han escogido todos los productos, bodega procede a revisar cantidad correcta, estado y verificar el contenido.
4. Luego se pone en cartones y se embalan los artículos y se adjunta a cada bulto una hoja informativa detallando el nombre del cliente, dirección, número de bulto, cantidad total de bulto y especificando si el contenido es frágil o no.
5. Terminado el despacho, bodega devuelve a facturación la orden de despacho original detallando, fecha, hora de inicio y culminación, la cantidad de cartones, líos o bultos a enviar. Jefe de bodega se queda con una copia para su registro.
6. Facturación revisa dicha orden de despacho con observaciones de bodega para confirmar o realizar cambios que pueden existir debido a falta de un ítem agotado.
7. Luego de esto, facturación imprime factura del pedido junto con la orden de remisión.
8. Crédito y cobranzas en conjunto con jefe de bodega realizan revisión antes de embarque a camión y da el visto bueno.
9. En caso de que existan errores, el departamento de bodega debe realizar las respectivas correcciones.

- 10.** Si crédito y cobranzas constata que todo está en orden, autoriza que se proceda a embarcar el pedido al camión de la empresa junto con sus documentos (factura y guía de remisión).
- 11.** Jefe de bodega y chofer, traslada el pedido al cliente, caso de ser de la localidad, caso contrario hacia empresas de transporte de carga interprovincial.
- 12.** Jefe de bodega trae guía de la empresa de transporte y junto con copia de guía de Motordesa S.A. entrega a facturación.
- 13.** Facturación archiva todos los documentos y ciertos son enviados al departamento de contabilidad.

**Tabla 4.** Proceso actual de compra de suministros

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	COMPRA DE SUMINISTROS	<b>DEPARTAMENTO:</b> FACTURACIÓN Y VENTAS




<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

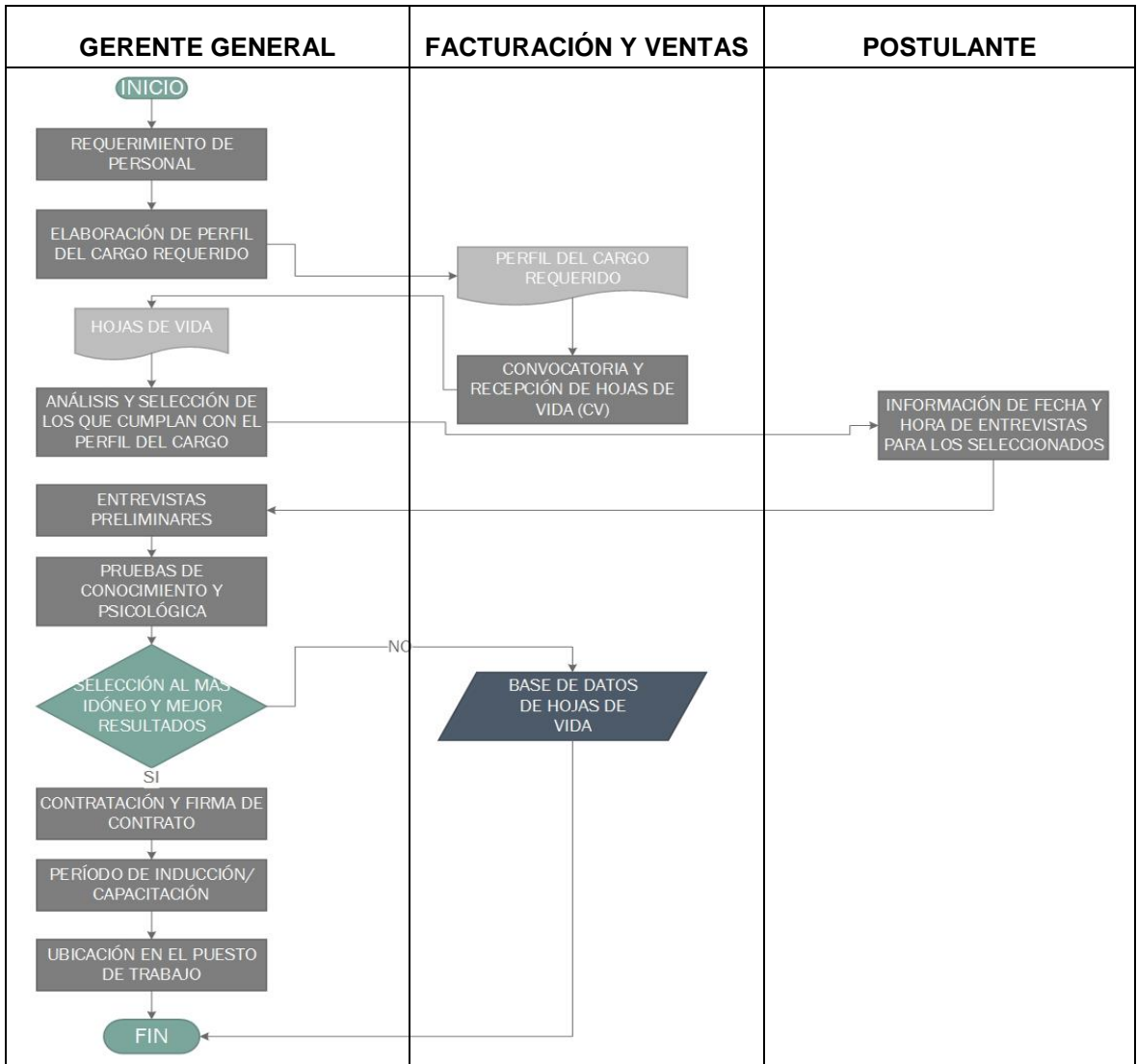


1. La persona encargada de facturación y ventas revisa las existencias de suministros para verificar los que se requieren.
2. La misma persona procede a enviar el listado de productos que no existen o que están próximos a agotarse al gerente general para que asigne cantidades que el considere necesarias para ser cotizadas por los proveedores.
3. El listado regresa a facturación para que este sea enviado mediante solicitud de cotización a posibles proveedores existentes en la base de datos de la empresa.
4. Los proveedores envían las cotizaciones a facturación, quien las recibe y envía copia de correo al gerente general y presidente para que la analicen y den su aprobación o rechazo.
5. De estar satisfechos con los precios, el gerente general procede a dar su aprobación para que se inicie el proceso de compra.
6. En caso de que las cotizaciones recibidas no cumplan con los requerimientos en cantidades, precios o tiempo de crédito, el gerente general ordena a facturación a buscar nuevos proveedores y enviar nuevamente solicitudes de cotización.
7. Si las cotizaciones recibidas cumplen con los requerimientos deseados por la empresa, facturación envía por correo electrónico una orden de despacho al proveedor seleccionado.
8. El proveedor procede a realizar la facturación del pedido y envía factura a la compañía.

9. Con la factura del proveedor, facturación procede a elaborar el cheque con los valores y se lo entrega a gerente general para que este proceda a revisar que todo este correcto y lo firme.
10. El gerente general entrega cheque a bodega para que sea entregado al momento de ir a retirar los suministros a la dirección acordada con el proveedor.
11. El jefe de bodega, quien además cumple las funciones de chofer del camión de la empresa, se dirige a retirar los suministros, entrega cheque a proveedor y recibe factura.
12. Jefe de bodega procede a trasladar los suministros desde las instalaciones del proveedor hasta la empresa y entrega a facturación.
13. Facturación revisa que el pedido de suministros sea correcto en artículos ordenados, cantidades y estado físico.
14. Facturación procede a almacenar en el espacio asignado como bodega de suministros para luego ser distribuidos a las distintas áreas.

**Tabla 5.** Proceso actual de reclutamiento de personal

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>DEPARTAMENTO:</b> GERENCIA



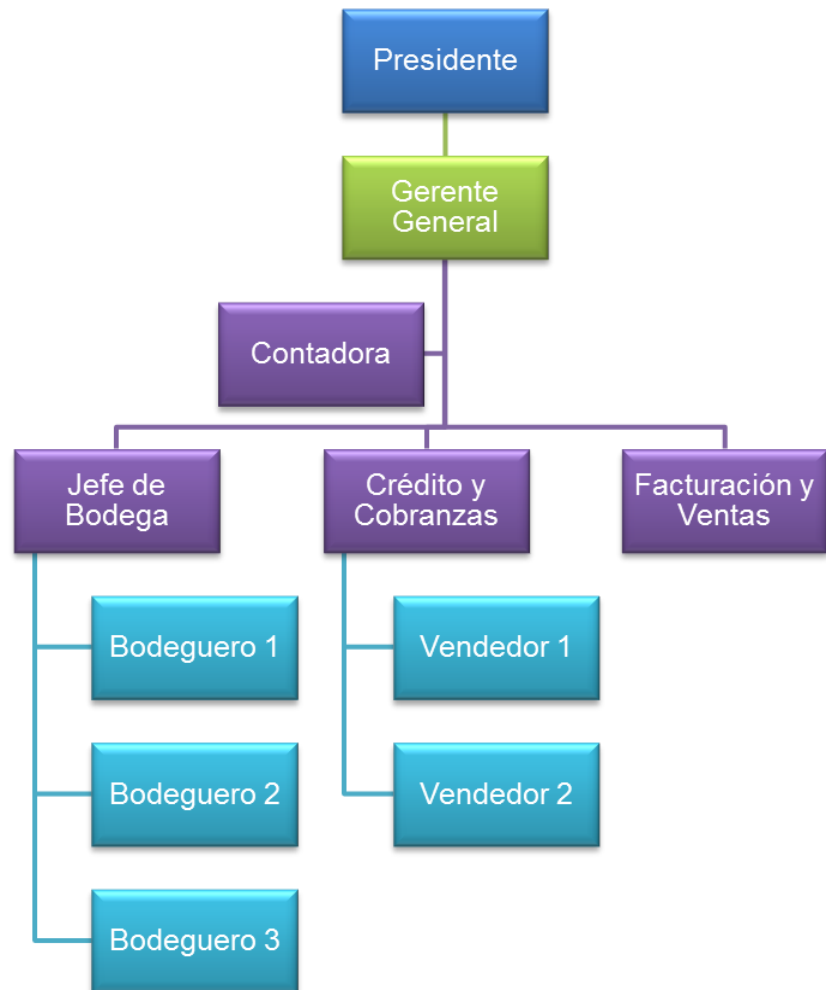
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. El gerente general analiza el requerimiento de personal de acorde opiniones de los empleados y su percepción del desarrollo de las actividades y procesos de Motordesa S.A.
2. De ser requerido contratar una nueva persona para la empresa, el gerente general inicia la elaboración del perfil del cargo para el puesto.
3. El gerente general envía perfil del cargo a facturación y ventas para que se realice la difusión por los medios escritos y/o digitales.
4. La persona de facturación y ventas recepta y ordena las hojas de vida enviadas por los postulantes para posteriormente ser entregadas al gerente.
5. Con las hojas de vida seleccionadas, el gerente general empieza el análisis del perfil de los postulantes vs el perfil del cargo previamente elaborado y decide cuales son los que los cumplen y quiénes no.
6. Los postulantes aprobados son informados de la hora y fecha en la cual se realizará la entrevista preliminar.
7. El gerente general realiza la entrevista previa a cada postulante para conocer su experiencia laboral, aspiraciones salariales, corroborar información de hoja de vida y observar su desenvolvimiento.
8. Luego de la entrevista, facturación y ventas toma pruebas de conocimiento y psicológica para disponer mejor información al momento de selección del mejor para ocupar la vacante.

9. Con la información obtenida de las entrevista y pruebas, el gerente general escoge al que el consideren es la persona idónea para ocupar el cargo.
10. Aquellos que no son seleccionados para el puesto y se considera que pueden cubrir expectativas en futuros reclutamientos, sus hojas de vida son almacenados en una base de datos.
11. Aquellos que se considere no pueden cubrir expectativas en futuros reclutamientos, si información es eliminada.
12. Con la persona escogida, el gerente general informa los detalles del cargo, fija salario, informa políticas de la empresa e inicia el proceso de contratación.
13. De acuerdo al área en que el nuevo empleado se va a desempeñar, el gerente general designa a una persona para que empiece con el proceso de inducción y capacitación.
14. Finalmente la persona contratada es ubicada en su respectivo puesto de trabajo.

### 3.6 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA MOTORDESA S.A.

Gráfico 3. Organigrama actual de la empresa Motordesa S.A.



**Fuente:** Elaborado por los autores basado en información de la empresa Motordesa S.A.

Como observación a este organigrama, se puede acotar que la persona encargada de créditos y cobranzas también cumple las funciones de jefe de operaciones, designación que la realizó el presidente debido a su desenvolvimiento y por los años de trabajo. Entre sus funciones además están las de controlar que el personal cumpla con sus tareas asignadas, informar al gerente general o presidente de algún inconveniente y ser vocero de sus compañeros cuando estos requieran algo o tengan algún problema.

La persona que realiza las funciones de facturación y ventas, también cumple el rol de asistente contable las dos o tres veces a la semana que la contadora visita la empresa para revisar los procesos contables generados, ingresar al sistema los datos, actualizar la información contable en el sistema que dispone la empresa y preparar documentos tales como: estados financieros, balances, conciliaciones bancarias, roles de pago y declaraciones.

Otro punto a recalcar es que el jefe de bodega además de sus funciones dentro de su área también es el chofer del camión que dispone la compañía para realizar entregas de pedidos dentro de la ciudad y demás tareas en las que se requiera el uso del camión para efectuarlas.

### **3.7 ANÁLISIS DEL PROCESO**

Al implementar la metodología de investigación como son las entrevistas con alta gerencia y el grupo focal con el personal administrativo de la compañía Motordesa S.A. se pudieron determinar los procesos más relevantes de cada departamento de la empresa.

Iniciando con el proceso de toma de pedidos del departamento de facturación y ventas, existe un recargo laboral sobre el gerente general, el cual puede restar tiempo para desempeñar las actividades más esenciales que el gerente realiza, se logra observar además que el departamento de crédito y cobranzas realiza una actividad que no forma parte de dicho departamento, esta actividad afecta la agilidad de procesar los pedidos restantes.

Siguiendo con el despacho de pedidos, la actividad de revisión continua del despacho de pedidos es una función muy aparte que no debería formar parte del departamento de crédito y cobranzas, esto de igual manera que en el proceso anterior también afecta las actividades de crédito y cobranzas restando tiempo para la revisión y aprobación de créditos a clientes.

De igual manera, el proceso de compra de suministros, se encuentra a cargo del departamento de facturación y ventas, esta actividad es muy impropia para ventas ya que si el proceso de compras de suministros forma parte del departamento de ventas resta las actividades de ventas, actividad que es la única fuente de ingresos de la compañía.

Finalmente, en el proceso de reclutamiento de personal, se refleja un recargo laboral sobre el gerente general y sobre el jefe de facturación y ventas, el jefe encargado del departamento de facturación y ventas se especializa únicamente en la actividad de ventas es por esto que la actividad de reclutamiento de personal debe designarse a una persona que tenga pleno conocimiento del proceso de reclutamiento.

Es sumamente necesario que estas actividades extras deberían ser delegadas a un nuevo personal puesto que no es conveniente que se realicen actividades ajenas a estos departamentos porque de tal manera pueden generarse errores o trabajos inconclusos por la misma falta de tiempo y personal.



## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA PARA REESTRUCTURAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA MOTORDESA S.A. BASADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

#### **4.1 SOLUCIONES A CADA VICIO Y ERROR ENCONTRADO**

En primer lugar, en el proceso de toma de pedidos se puso al jefe administrativo en lugar del gerente general que era quien antes aprobaba el despacho de un pedido. Con esto lo que se logra liberar al gerente general de una actividad en la cual tenía que tomar una decisión rápida y en muchas ocasiones él no es encontraba en la oficina y tenían que localizarlo, y esto conllevaba esperar hasta obtener una respuesta.

En el proceso de despacho de pedidos se delega al jefe administrativo la verificación de la mercancía antes del embarque y ya no a la persona encargada de créditos y cobranzas, liberándola de una actividad que no tenía relación con su área y así pueda emplear más tiempo en gestionar y controlar los pagos y cobros a los clientes.


En el proceso de compra de suministros se plantean dos modificaciones, el primero es el cambio del responsable de la persona de facturación y ventas a la asistente contable y administrativa para que se encargue de ejecutar y controlar este proceso y reporte al jefe administrativo y ya no al gerente general. En este caso tanto facturación y ventas como el gerente tienen una actividad menos que realizar y se pueden enfocar en sus actividades esenciales.

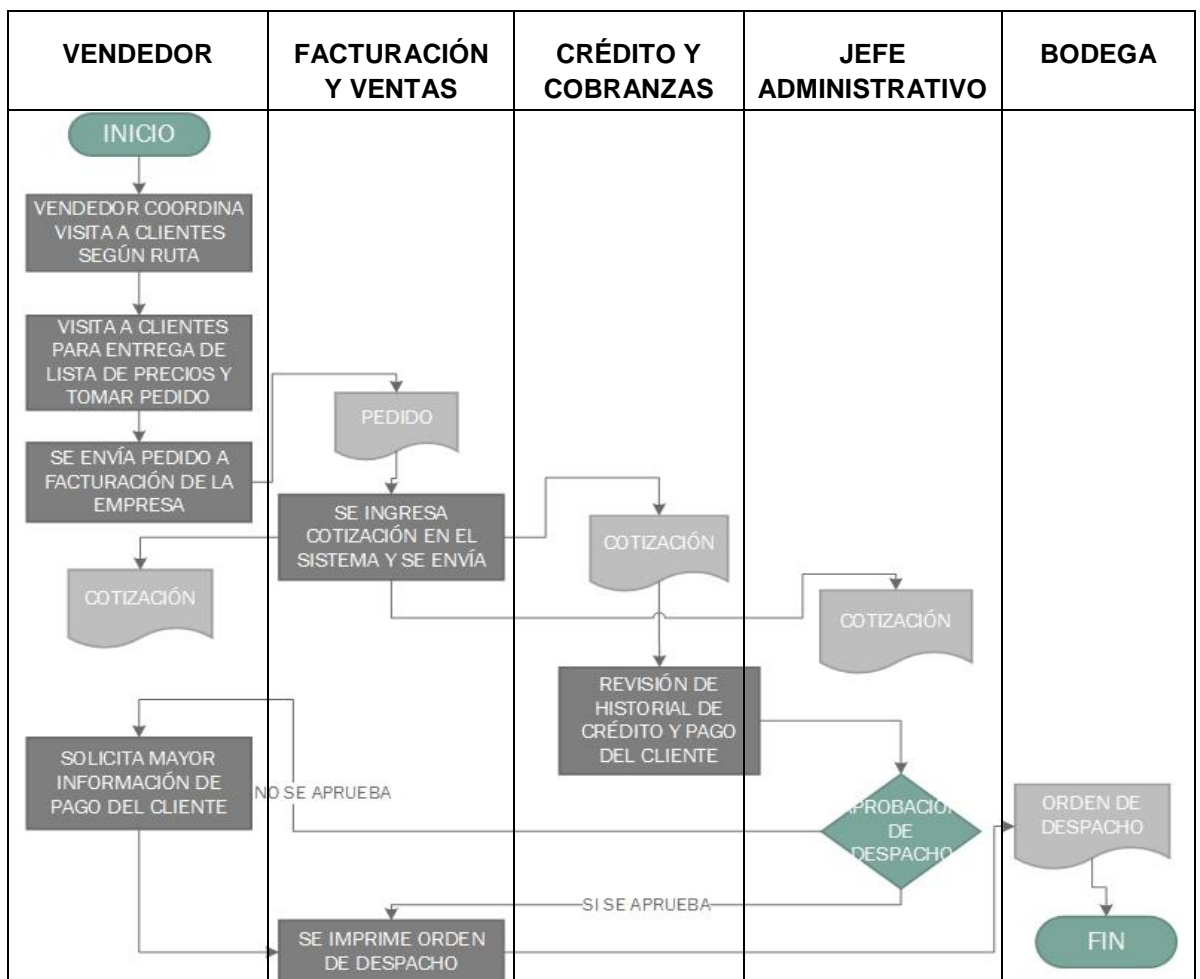
Por último, en el proceso de reclutamiento de personal se implementa la participación del presidente en el proceso debido a que es la persona que dispone de mayor experiencia y conoce mejor el funcionamiento de la empresa, entonces tiene mejor visión para determinar si la organización requiere de más personal y en qué áreas específicamente se está presentado esta necesidad. De la misma manera, es la persona que debe realizar la elaboración del perfil del cargo de acuerdo a las competencias, experiencia y demás requerimientos del puesto vacantes versus las de la persona que se espera contratar.

Con esto se delega al gerente general a que continúe con el proceso, reporte periódicamente, llegar a un mutuo acuerdo con el postulante y proceder a iniciar el proceso formal de contratación. Cabe recalcar que la empresa es pequeña y por lo tanto no dispone de un departamento de recursos humanos pero con el cual si se espera contar en el largo plazo.

## 4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS PARA LA EMPRESA MOTORDESA S.A

Tabla 6. Proceso propuesto de toma de pedidos


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	TOMA DE PEDIDOS	<b>DEPARTAMENTO: FACTURACIÓN Y VENTAS</b>

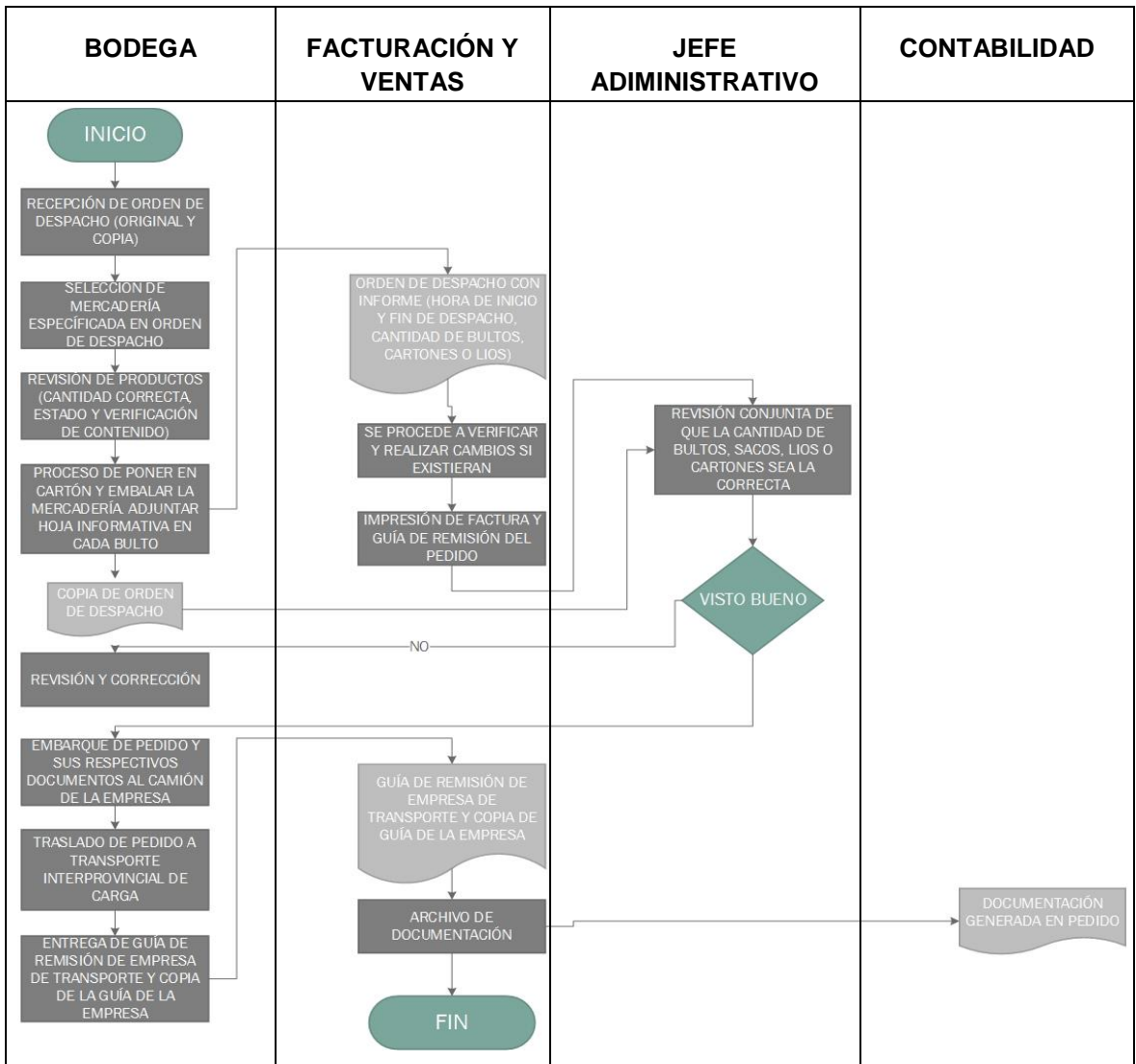


<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. El vendedor coordina visita a clientes según sus rutas establecidas previamente. Al visitar a los clientes, entrega lista de productos y toma pedido.
2. Vendedor a través de correo electrónico o llamada, envía detalles (cliente, código, producto, cantidad, porcentaje de descuento, forma de pago, etc.) pedido tomado a facturación.
3. Facturación ingresa los detalles del pedido al sistema para generar cotización y envía por correo electrónico, al vendedor, cliente y con copia a crédito y cobranzas y al jefe administrativo.
4. Crédito y cobranzas analiza el historial de crédito y pago del cliente.
5. En este caso es el jefe administrativo quien con la información generada por crédito y cobranzas y su criterio decide aprobar o no el despacho al cliente.
6. En el caso de que el pedido al cliente no sea aprobado, crédito y cobranzas solicita mayor información a cliente para otorgar crédito.
7. Si el crédito es aprobado se autoriza inmediatamente el despacho.
8. Con la aprobación recibida, facturación puede imprimir la orden de despacho.
9. Dicha orden de despacho es entregada con original y copia a jefe de bodega para que este empiece con el proceso de despacho.

**Tabla 7.** Proceso propuesto de despacho de pedidos

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	DESPACHO DE PEDIDOS	DEPARTAMENTO: BODEGA




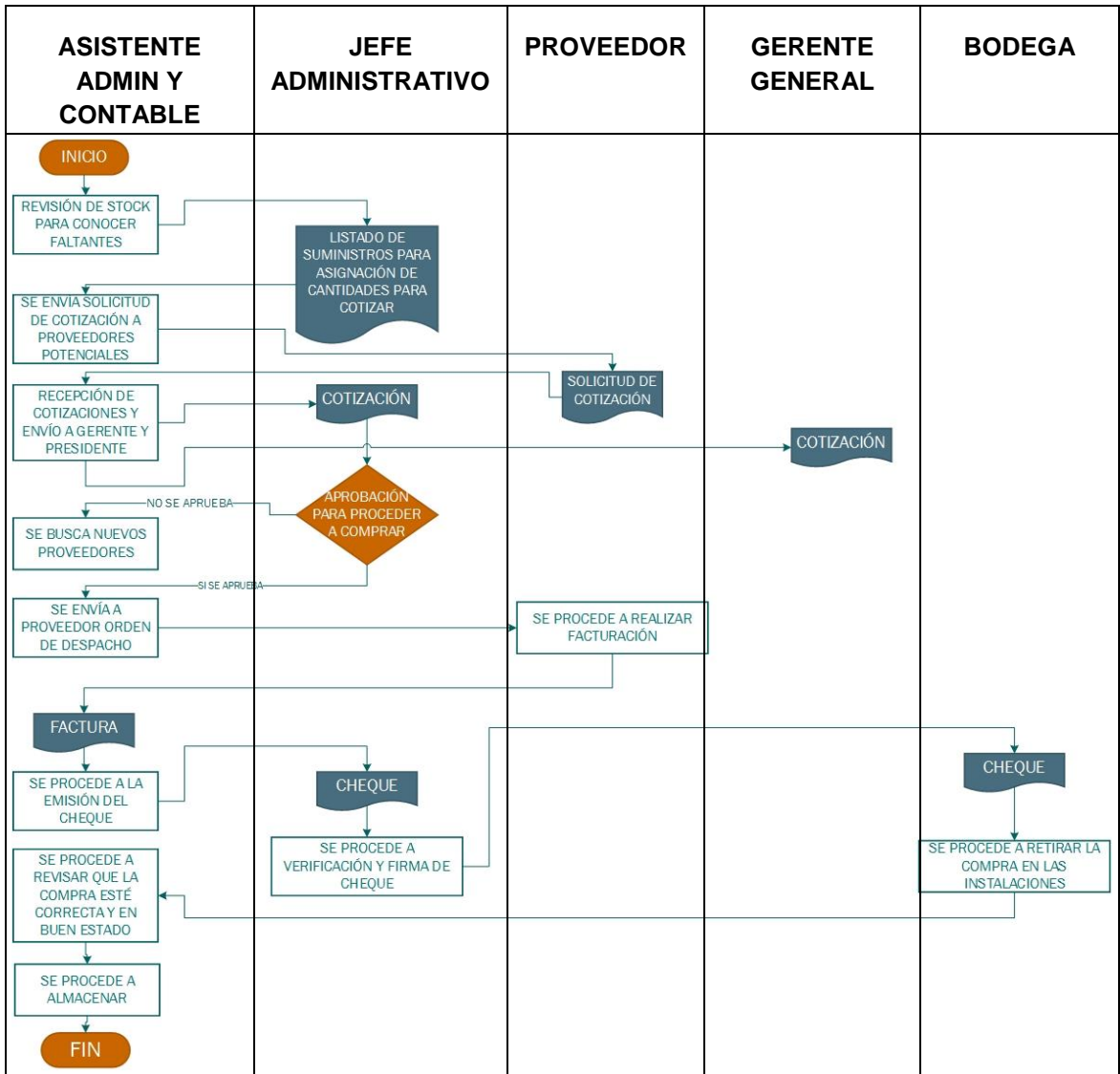
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/28/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. Jefe de bodega recibe orden de despacho original y copia emitido por facturación para que inicie con el despacho.
2. Jefe de bodega organiza a los tres miembros restantes de bodega para la selección de mercadería solicitada por el cliente.
3. Una vez que se han escogido todos los productos, bodega procede a revisar cantidad correcta, estado y verificar el contenido.
4. Luego se pone en cartones y se embalan los artículos y se adjunta a cada bulto una hoja informativa detallando el nombre del cliente, dirección, número de bulto, cantidad total de bulto y especificando si el contenido es frágil o no.
5. Terminado el despacho, bodega devuelve a facturación la orden de despacho original detallando, fecha, hora de inicio y culminación, la cantidad de cartones, líos o bultos a enviar. Jefe de bodega se queda con una copia para su registro.
6. Facturación revisa dicha orden de despacho con observaciones de bodega para confirmar o realizar cambios que pueden existir debido a falta de un ítem agotado.
7. Luego de esto, facturación imprime factura del pedido junto con la orden de remisión.
8. Jefe administrativo en conjunto con jefe de bodega realizan revisión antes de embarque a camión y da el visto bueno.

- 9.** En caso de que existan errores, el departamento de bodega debe realizar las respectivas correcciones.
  
- 10.** Si el jefe administrativo constata que todo está en orden, autoriza que se proceda a embarcar el pedido al camión de la empresa junto con sus documentos (factura y guía de remisión).
  
- 11.** Jefe de bodega y chofer, traslada el pedido al cliente, caso de ser de la localidad, caso contrario hacia empresas de transporte de carga interprovincial.
  
- 12.** Jefe de bodega trae guía de la empresa de transporte y junto con copia de guía de Motordesa S.A. entrega a facturación.
  
- 13.** Facturación archiva todos los documentos y ciertos son enviados al departamento de contabilidad.

**Tabla 8.** Proceso propuesto de compra de suministros

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	COMPRA DE SUMINISTROS	<b>DEPARTAMENTO: FACTURACIÓN Y VENTAS</b>




<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

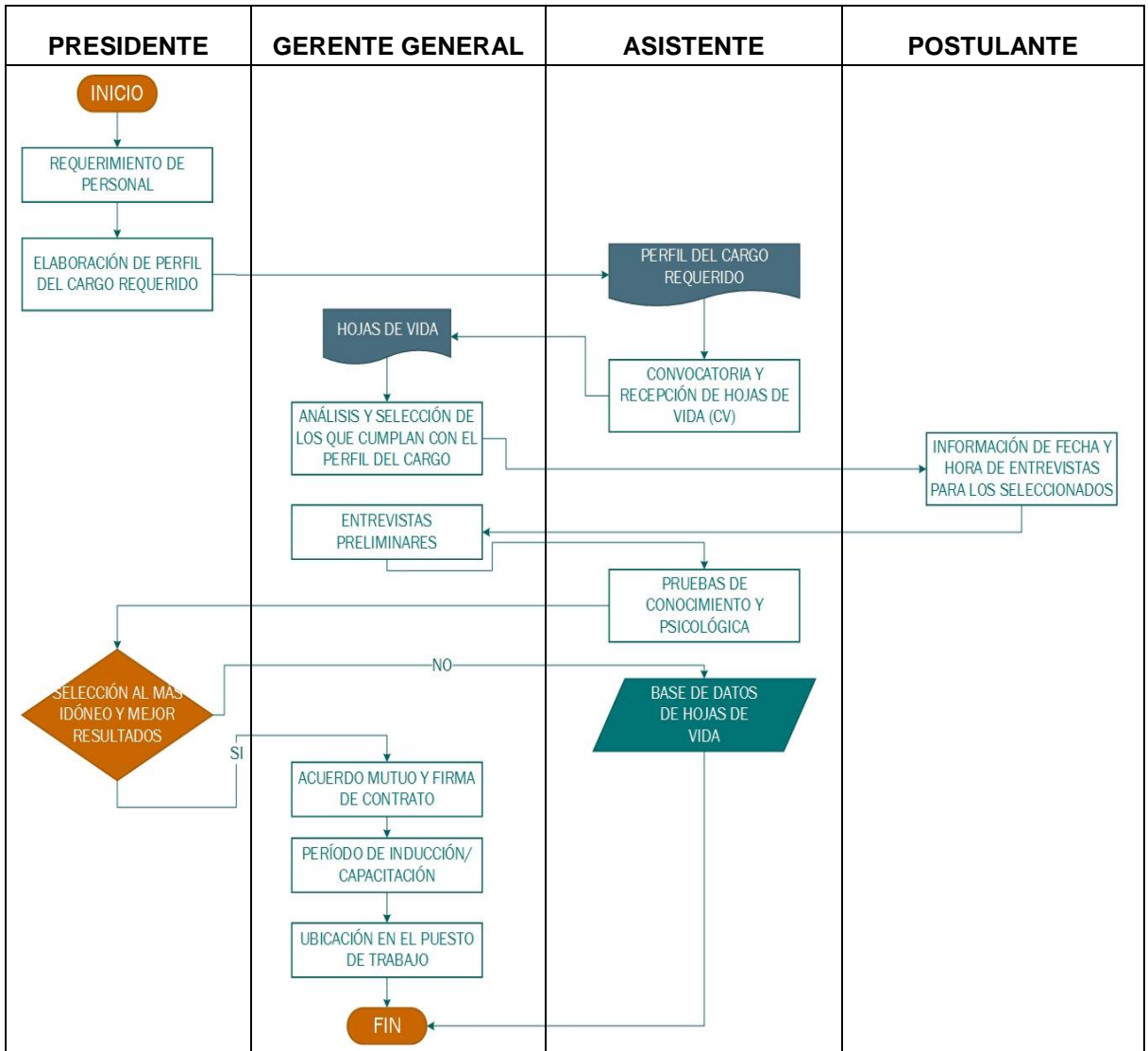


1. El puesto creado de asistente administrativo y contable revisa las existencias de suministros para verificar los que se requieren.
2. La misma persona procede a enviar el listado de productos que no existen o que están próximos a agotarse al jefe administrativo para que asigne cantidades que el considere necesarias para ser cotizadas por los proveedores.
3. El listado regresa a facturación para que este sea enviado mediante solicitud de cotización a posibles proveedores existentes en la base de datos de la empresa.
4. Los proveedores envían las cotizaciones a facturación, quien las recibe y envía copia de correo al jefe administrativo y gerente general para que la analicen y den su aprobación o rechazo.
5. De estar satisfechos con los precios, el jefe administrativo procede a dar su aprobación para que se inicie el proceso de compra.
6. En caso de que las cotizaciones recibidas no cumplan con los requerimientos en cantidades, precios o tiempo de crédito, el jefe administrativo ordena a facturación a buscar nuevos proveedores y enviar nuevamente solicitudes de cotización.
7. Si las cotizaciones recibidas cumplen con los requerimientos deseados por la empresa, facturación envía por correo electrónico una orden de despacho al proveedor seleccionado.
8. El proveedor procede a realizar la facturación del pedido y envía factura a la compañía.

- 9.** Con la factura del proveedor, facturación procede a elaborar el cheque con los valores y se lo entrega a gerente general para que este proceda a revisar que todo este correcto y lo firme.
  
- 10.** El jefe administrativo entrega cheque a bodega para que sea entregado al momento de ir a retirar los suministros a la dirección acordada con el proveedor.
  
- 11.** El jefe de bodega, quien además cumple las funciones de chofer del camión de la empresa, se dirige a retirar los suministros, entrega cheque a proveedor y recibe factura.
  
- 12.** Jefe de bodega procede a trasladar los suministros desde las instalaciones del proveedor hasta la empresa y entrega a facturación.
  
- 13.** La asistente revisa que el pedido de suministros sea correcto en artículos ordenados, cantidades y estado físico.
  
- 14.** Asistente procede a almacenar en el espacio asignado como bodega de suministros para luego ser distribuidos a las distintas áreas.

**Tabla 9.** Proceso propuesto de reclutamiento de personal

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	DEPARTAMENTO: GERENCIA



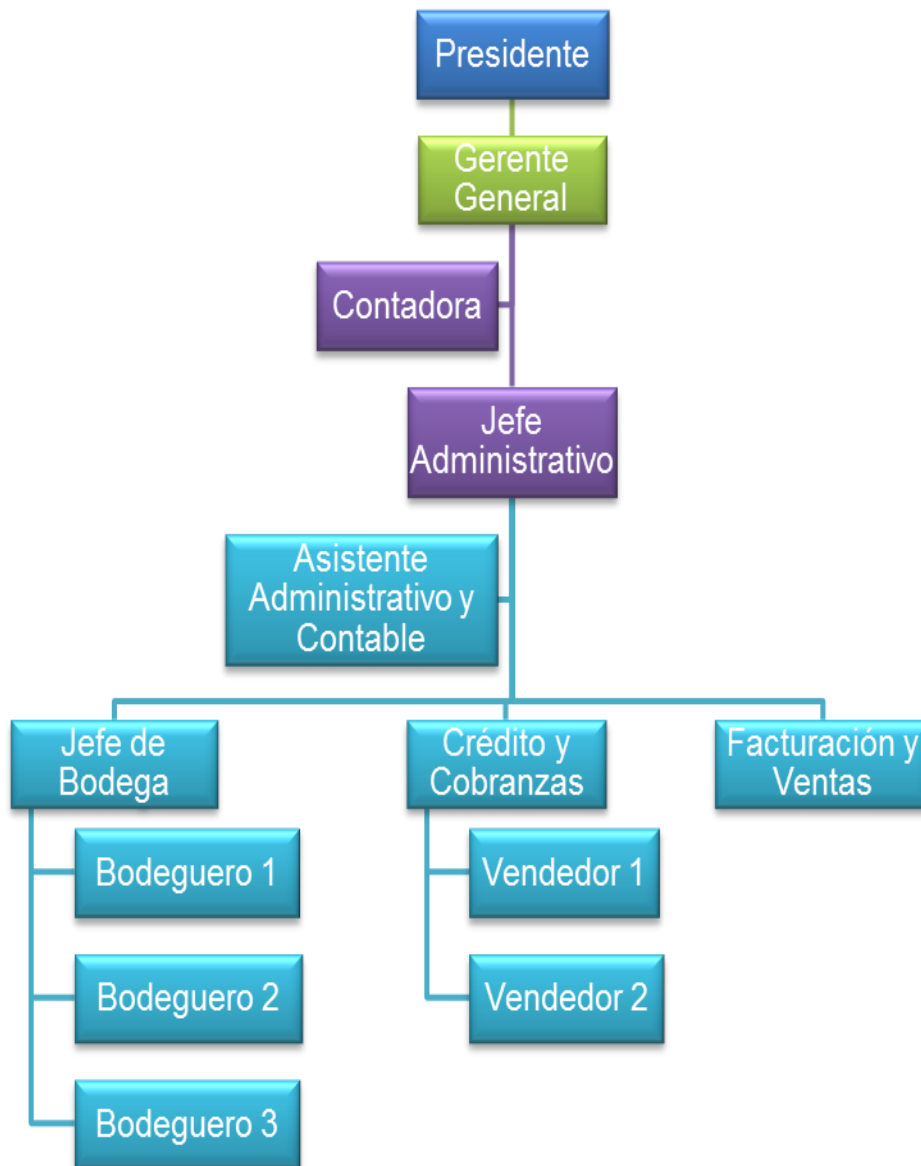
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 25/08/2015	<b>ELABORADO POR:</b> LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b> LA GERENCIA	<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN:</b> 27/08/2015
--	--------------------------------------	-------------------------------------	---

1. El presidente analiza el requerimiento de personal de acorde opiniones de los empleados y su percepción del desarrollo de las actividades y procesos de Motordesa S.A.
2. De ser requerido contratar una nueva persona para la empresa, el presidente inicia la elaboración del perfil del cargo para el puesto.
3. El gerente general envía perfil del cargo a la asistente para que ella realice la difusión por los medios escritos y/o digitales.
4. La asistente receipta y ordena las hojas de vida enviadas por los postulantes para posteriormente ser entregadas al gerente.
5. Con las hojas de vida seleccionadas, el gerente general empieza el análisis del perfil de los postulantes vs el perfil del cargo previamente elaborado y decide cuales son los que los cumplen y quiénes no.
6. Los postulantes aprobados son informados de la hora y fecha en la cual se realizará la entrevista preliminar.
7. El gerente general realiza la entrevista previa a cada postulante para conocer su experiencia laboral, aspiraciones salariales, corroborar información de hoja de vida y observar su desenvolvimiento.
8. Luego de la entrevista, la asistente toma pruebas de conocimiento y psicológica para disponer mejor información al momento de selección del mejor para ocupar la vacante.
9. Con la información obtenida de las entrevista y pruebas, el presidente conjuntamente con el gerente general escoge al que el consideren es la persona idónea para ocupar el cargo.

- 10.** Aquellos que no son seleccionados para el puesto y se considera que pueden cubrir expectativas en futuros reclutamientos, sus hojas de vida son almacenados en una base de datos.
- 11.** Aquellos que se considere no pueden cubrir expectativas en futuros reclutamientos, si información es eliminada.
- 12.** Con la persona escogida, el gerente general informa los detalles del cargo, fija salario, informa políticas de la empresa e inicia el proceso de contratación.
- 13.** De acuerdo al área en que el nuevo empleado se va a desempeñar, el gerente general designa a una persona para que empiece con el proceso de inducción y capacitación.
- 14.** Finalmente la persona contratada es ubicada en su respectivo puesto de trabajo.

#### 4.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA MOTORDESA S.A.

Gráfico 4. Organigrama propuesto para la empresa Motordesa S.A.



Fuente: Elaborado por los autores.

Se agregó un cargo de jefe administrativo el cual está destinado a colaborar con las actividades que formaban parte de la responsabilidad del presidente y gerente general, con el fin de agilizar ciertos procesos además del ahorro de tiempo de miembros de la alta gerencia para desempeñarlo en actividades importantes y esenciales. Esta persona debe ser delegada con autoridad para tomar decisiones y realizar cambios competentes para mejora del funcionamiento y organización de la empresa.

Se generó el cargo de asistente administrativo y contable para que la persona encargada de facturación y ventas ya no esté tan saturada en prácticamente ocupar dos cargos y así pueda destinar su tiempo y enfocarse en la planificación de ventas, controlar y evaluar el desempeño de los vendedores.

#### 4.4 MANUALES DE FUNCIONES DISEÑADOS PARA MOTORDESA S.A.

Tabla 10. Manual de funciones - Presidente

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: PRESIDENTE</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: OSCAR CANDO</b>			
<b>MISIÓN: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA Y SU REPRESENTACIÓN LEGAL</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>BÚSQUEDA Y NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES EXTRANJEROS (PRECIOS, CONDICIONES DE PAGO, CREDITO, DESCUENTO).</p> <p>PAGO DE PROVEEDORES EN EL EXTERIOR.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN, INFRAESTRUCTURA O SISTEMA INFORMÁTICO EN LA EMPRESA.</p> <p>PLANIFICAIÓN DE RUTAS PARA VENDEDORES.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>GESTIONAR MEDIOS DE FINANCIAMIENTO COMO CRÉDITOS Y PRESTAMOS.</p> <p>PREPARAR PEDIDOS (PRODUCTOS, CANTIDADES, MODELOS, PRESENTACIÓN).</p> <p>TRAMITES DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y REQUISITOS INEN.</p> <p>TRAMITES DE IMPORTACIÓN.</p> <p>CONTROL DE PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCADERÍA.</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA DE 10 AÑOS.</p> <p>TÍTULO UNIVERSITARIO: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, CONTADURÍA PÚBLICA O CARRERAS AFINES.</p> <p>EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES.</p>		
<b>SUELDO</b>	\$1.365,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			



Tabla 11. Manual de funciones - Gerente General

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: GERENTE GENERAL</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: RODRIGO JACHO</b>			
<b>MISIÓN: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA Y SU REPRESENTACIÓN LEGAL</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>REQUERIMIENTO DE PERSONAL.  ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS QUE CUMPLAN CON EL PERFIL DE CARGO.  ENTREVISTAS PRELIMINARES.  REALIZAR PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y PSICOLOGÍA.  PERIODO DE INDUCCIÓN / CAPACITACIÓN.  CONTRATACIÓN Y FIRMA DE CONTRATO DEL NUEVO PERSONAL.  UBICACIÓN DEL NUEVO PERSONAL EN EL PUESTO DE TRABAJO.  ESPECIFICAR A LOS EMPLEADOS EL DETALLES DEL CARGO, SALARIO, HORARIOS Y BENEFICIOS.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>ELABORACIÓN DE PERFIL DE CARGO REQUERIDO.  REVISIÓN DE LISTADO DE SUMINISTROS PARA ASIGNACIÓN DE CANTIDADES PARA COTIZAR.  RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN PARA APROVACIÓN Y FIRMA.  APROVACIÓN DE COMPRA.  REVISAR LAS COTIZACIONES PARA LA APROBACIÓN DE COMPRA.  ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS QUE CUMPLAN CON EL PERFIL DE CARGO.  CONTROLAR NIVEL DE VENTAS EN FORMA PERIODICA</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA DE 5 AÑO.  TÍTULO UNIVERSITARIO: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, CONTADURÍA PÚBLICA O CARRERAS AFINES.  EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES</p>		
<b>SUELDO</b>	\$1.365,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			

Tabla 12. Manual de funciones - Jefe Administrativo



 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: VACANTE</b>			
<b>MISIÓN: VIGILAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIDAD GENERANDO E INTERPRETANDO LOS REGISTROS Y PRESUPUESTOS PARA RESPALDAR EL CORRECTO REPARTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE COTIZACIONES. APROBACIÓN DE DESPACHO UNA VEZ RECIBIDA LA INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS. REALIZAR REVISIÓN ANTES DE EMBARQUE DE MERCADERÍA AL CAMIÓN. LISTADO DE SUMINISTROS PARA ASIGNACIÓN DE CANTIDADES PARA COTIZAR. RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE LISTADO DE PRODUCTOS AGOTADOS O PROXIMOS A AGOTARSE. APROBACIÓN PARA PROCEDER A COMPRAR SUMINISTROS. ORDENAR BÚSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES Y ENVIAR NUEVAS		
<b>COMPETENCIA:</b>	ELABORACIÓN DE CHEQUE PARA COMPRA DE SUMINISTROS. DAR APROBACIÓN PARA INICIAR EL PROCESO DE COMPRA. ORDENAR BÚSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES Y ENVIAR NUEVAS SOLICITUDES DE COTIZACIÓN EN CASO DE QUE LAS ANTERIORMENTE RECIBIDAS NO CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS.		
<b>PERFIL:</b>	TÍTULO UNIVERSITARIO: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, CONTADURÍA PÚBLICA O CARRERAS AFINES.  EXPERIENCIA MÍNIMA DE 3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES.		
<b>SUELDO</b>	\$800,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			

Tabla 13. Manual de funciones - Jefe de Bodega

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORAN Y DISTRIBUIDOR DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: JEFE DE BODEGA</b>		
<b>DEPARTAMENTO: BODEGA</b>			
<b>OCUPANTE: GUILLERMO SALGUERO</b>			
<b>MISIÓN: CONTROLAR Y ADMINISTRAR LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO DE LOS MATERIALES PARA LA VENTA</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>REALIZAR EL DEBIDO RETIRO DEL SUMINISTRO ADQUIRIDO POR LA COMPAÑÍA Y LA RESPECTIVA ENTREGA DEL CHEQUE PARA EFECTUAR EL PAGO DE LA FACTURA GENERADA POR EL PROVEEDOR.</p> <p>REALIZAR REVISIÓN ANTES DEL EMBARQUE AL CAMIÓN.</p> <p>ENCARGADO DEL TRASLADO DEL PEDIDO AL CLIENTE.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>REALIZAR INVENTARIOS PERIÓDICOS PARA TENER CONOCIMIENTO DE MERCADERÍA EXISTENTE Y MERCADERÍA FALTANTE.</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES.  TÍTULO UNIVERSITARIO O ESTUDIANTE DE LOS ÚLTIMOS AÑOS DE LAS CARRERAS: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, CONTADURÍA PÚBLICA O CARRERAS AFINES.  CERTIFICADO DE HONESTIDAD OTORGADO POR EX-EMPLEADOR.</p>		
<b>SUELDO</b>	\$380,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			


**Tabla 14.** Manual de funciones - Jefe de Crédito y Cobranzas

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: CREDITO Y COBRANZA</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: ERICKA PALMA</b>			
<b>MISIÓN: PLANIFICAR, DIRIGIR, Y EJECUTAR LAS COBRANZAS Y LA ENTREGA DE CREDITOS A CLIENTES</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>REALIZAR REVISIÓN ANTES DE EMBARQUE A CAMIÓN.</p> <p>SOLICITAR MAYOR INFORMACIÓN A CLIENTES PARA OTORGAR CRÉDITO.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>REVISIÓN CONJUNTA DE QUE LA CANTIDAD DE BULTOS, SACOS, LIOS O CARTONES SEA LA CORRECTA.</p> <p>REVISIÓN DE HISTORIAL DE CRÉDITO Y PAGO DEL CLIENTE.</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>TÍTULO UNIVERSITARIO: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, CONTADURÍA PÚBLICA O CARRERAS AFINES.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 3 AÑOS</p>		
<b>SUELDO</b>	\$444,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			

**Tabla 15.** Manual de funciones - Asistente Contable y Administrativa

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS</small>  <small>WWW.MOTORDESA.COM</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: ASISTENTE CONTABLE/ ADMINISTRATIVA</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: VACANTE</b>			
<b>MISIÓN: REVISAR Y ANALIZAR ACTIVIDADES CONTABLES GENERADAS EN EL PROCESO DE CONTABILIDAD COMPROBANDO SU EXACTITUD A FIN DE GARANTIZAR ESTADOS FINANCIEROS CONFIABLES Y OPORTUNOS</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>ENVÍO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN A PROVEEDORES POTENCIALES.</p> <p>BÚSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES.</p> <p>RECEPCIÓN DE COTIZACIONES Y ENVÍO A GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE.</p> <p>REALIZAR EL ENVÍO DE ORDEN DE DESPACHO A PROVEEDOR.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>REVISIÓN DE STOCK PARA CONOCER FALTANTES.</p> <p>REVISIÓN DE BUEN ESTADO DE MERCADERÍA COMPRADA Y SE REALIZA EL RESPECTIVO ALMACENAMIENTO.</p> <p>EMISIÓN DE CHEQUES.</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>BACHILLER CONTABLE O ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA O AFINES</p> <p>COMPUTACIÓN AVANZADA.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA DE 1 AÑO Y MEDIO</p>		
<b>SUELDO</b>	\$354,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			

Tabla 16. Manual de funciones - Jefe Facturación y Ventas

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: FACTURACIÓN Y VENTAS</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>OCUPANTE: JENNIFER MACIAS</b>			
<b>MISIÓN: planificar, dirigir y controlar los procesos de ventas</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>ENVÍO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN A PROVEEDORES POTENCIALES.</p> <p>BÚSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES.</p> <p>RECEPCIÓN DE COTIZACIONES Y ENVÍO A GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE.</p> <p>REALIZAR EL ENVÍO DE ORDEN DE DESPACHO A PROVEEDOR.</p> <p>IMPRESIÓN DE ORDEN DE DESPACHO.</p> <p>IMPRESIÓN DE FACTURA Y GUÍA DE REMISIÓN DEL PEDIDO.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>REVISIÓN DE STOCK PARA CONOCER FALTANTES.</p> <p>REVISIÓN DE BUEN ESTADO DE MERCADERÍA COMPRADA Y SE REALIZA EL RESPECTIVO ALMACENAMIENTO.</p> <p>RECEPCIÓN DE PEDIDOS E INGRESOS DE COTIZACIÓN EN EL SISTEMA.</p> <p>INGRESAR LOS DETALLES DEL PEDIDO AL SISTEMA PARA GENERAR COTIZACIÓN.</p> <p>REVISIÓN DE ORDEN DE DESPACHO CON OBSERVACIONES DE BODEGA PARA CONFIRMAR</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>EXPERIENCIA MÍNIMA DE 3 AÑOS</p> <p>TÍTULO UNIVERSITARIO EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS.</p>		
<b>SUELDO</b>	\$444,00 + BENEFICIOS DE LEY		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a>			

**Tabla 17.** Manual de funciones - Vendedor

 <p><b>MOTORDESA S.A.</b>  <small>IMPORTADORA Y DISTRIBUIDOR DE REPUESTOS</small>  <small>www.motordesa.com</small></p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>CARGO: VENDEDOR</b>		
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>			
<b>NOMBRE CARGO: VENDEDOR</b>			
<b>MISIÓN: COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE VENTAS</b>			
<b>FUNCIONES:</b>	<p>COORDINAR VISITAS A CLIENTES PARA ENTREGA DE LISTA DE PRECIOS Y TOMA DE PEDIDOS.</p> <p>SOLICITAR INFORMACIÓN DE PAGO DE CLIENTES.</p>		
<b>COMPETENCIA:</b>	<p>CUMPLIR CON NIVEL DE VENTAS ESTABLECIDO POR GERENTE GENERAL</p> <p>ENVIAR PEDIDO AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN.</p>		
<b>PERFIL:</b>	<p>CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE LA COMPAÑÍA.</p> <p>EXPERIECIA EN VENTAS</p> <p>DISPONIBILIDAD DE CAMBIOS Y TRASLADOS</p> <p>TÍTULO UNIVERSITARIO EN MARKETING Y VENTAS O AFINES</p> <p>COMPUTACIÓN AVANZADA</p> <p>CURSOS O SEMINARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE</p>		
<b>SUELDO</b>	\$ 354,00 + BENEFICIOS DE LEY + VIATICOS + COMISIONES		
<b>ELABORADO POR:</b>	LOS AUTORES	<b>APROBADO POR:</b>	LA GERENCIA
<p><b>A PARTIR DE:</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf</a></p>			

## **4.5 HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE MOTORDESA S.A.**

Luego de la investigación profunda del proceso administrativo, de los problemas existentes en las diferentes áreas, de la relación existente entre los directivos y los niveles inferiores, la estructura organizacional y los procesos más importantes que diariamente se realizan en la empresa Motordesa S.A. se ha percatado que tanto el presidente como el gerente general de la compañía deben desarrollar las siguientes habilidades:

### **4.5.1 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

Lograr disponer de tiempo suficiente para realizar todas las tareas planteadas en un determinado periodo de tiempo, requiere también como los demás procesos administrativos de actividades previas como la planeación y la organización para así alcanzar correctamente los objetivos propuestos en el personal y como organización.

Para lograr el desarrollo de habilidades directivas encaminadas a la eficiente administración del tiempo, Madrigal (2009) propone un enfoque el cual sostiene que la mayoría de inconvenientes se deben al desorden que tenemos en nuestras vidas a tal punto que en muchos casos ni siquiera encontramos lo que queremos en el momento que necesitamos. Normalmente las soluciones que se proponen a este inconveniente tiene como característica principal el organizar en cuatro ámbitos:

- **Organización de las cosas:** ordenar todo lo que este a su alrededor, desde la oficina hasta el dormitorio para que así pueda encontrar con facilidad o que requiera y cuando lo necesite y no desperdicie tiempo.



- **Organización de las tareas:** plantear un orden y secuencia en la cual van a ser realizadas las tareas. El definir un orden se puede basar en cuatro criterios: urgente, no urgente, urgente pero no importante y no urgente ni importante.
- **Organización de las personas:** determinar de forma clara y consciente que es lo que usted puede hacer y no puede hacer pero los demás miembros del equipo si y elaborar métodos de control.
- **Tiempos y movimientos:** analizar el proceso y fijar cual tarea se va a realizar primero, como la va a hacer y qué tiempo se va a emplear.

El desarrollo de esta habilidad va a permitir que en los directivos y empleados de Motordesa S.A realicen todas las actividades previamente planificadas y dispongan de tiempo libre para que pueda ser utilizado en actividades complementarias para la empresa o para atender sus asuntos personales a tiempo y estos no tomen del tiempo destinado para su trabajo. Además, va a contribuir a que la empresa ahorre mucho tiempo, que los esfuerzos no seas desperdiciados y que la productividad aumente considerablemente.

#### **4.5.2 TOMA DE DECISIONES**

Todos los individuos tienen que tomar decisiones a cada instante, día tras día ya sea en el ámbito personal como laboral. En el medio administrativo, es el directivo la persona que tiene que escoger entre una o varias alternativas. También comúnmente es quien controla la toma de decisiones u orienta a que estas se tomen.

En Madrigal (2009) también se expone el método científico elaborado para resolver problemas y en el cual se puede constatar que en cada etapa se están tomando decisiones. El método científico se lo describe a continuación:

**Gráfico 5.** Toma de decisiones y pasos del método científico

OBSERVACIÓN	• PROPONER DE MANERA CORRECTA EL PROBLEMA; DESCOMPONERLO.
DEFINIR EL PROBLEMA	• SUGERIR UNA TENTATIVA DE EXPLICACIÓN CREÍBLE Y QUE SE PUEDA CONTRASTAR CON LA EXPERIENCIA.
HIPÓTESIS	• ORIGINAR RESULTADOS DE ESTAS SUPOSICIONES.
EXPERIMENTACIÓN	• SELECCIONAR LOS INSTRUMENTOS NO METODOLÓGICOS PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN.
COMPROBACIÓN	• PONER A PRUEBA LOS INSTRUMENTOS ELEGIDOS.
GENERALIZACIÓN	• ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN DESEADA A TRAVÉS DE LA CONTRATACIÓN EMPÍRICA.
TEORÍA	• EXAMINAR E INTERPRETAR LOS DATOS RECOLECTADOS.
LEY	• ESTIMAR LA VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA Y ESTABLECER SU ÁMBITO DE VALIDEZ.

**Fuente:** Elaboración propia basada de Madrigal Torres, 2009.

La toma de decisiones requiere de ciertos requisitos que se detallan de la siguiente manera:

1. Establecer con precisión cuales son las restricciones y limitaciones que se presentan a la hora de decidir.
2. Definir la relación costo-beneficio aclarando el mínimo rendimiento esperado.

3. Poseer información precisa y actualizada de los factores internos formales de la empresa (manuales de procedimientos, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (hábitos, experiencia, costumbres, etc.)
4. Disponer de información exacta y actualizada de los agentes externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia directa, indirecta, potencial, etc.)

El desarrollo de esta habilidad va a colaborar a que los directivos, especialmente el gerente general de Motordesa S.A. mejore el proceso de toma de decisiones en los diferentes proyectos que tenga la empresa y esto se verá traducido en un mejor rendimiento de la compañía y la consecución de objetivos.

## CONCLUSIONES

Se determinó mediante el análisis de textos especializados y criterios académicos que las habilidades directivas que un empresario debe desarrollar y que al mismo tiempo son esenciales para que una organización disponga de un excelente trabajo en equipo son: liderazgo, negociación de conflictos, comunicación y control. Estas habilidades facilitan el trabajo en equipo compañía puesto que al ponerlas en práctica los directivos incentivan la comunicación y el compañerismo entre los empleados logrando de esta forma mejores resultados en el desarrollo del trabajo, al existir mayor comunicación entre el personal existirá mayor colaboración al momento de resolver algún tipo de inconveniente que surja en el desarrollo de un proceso o una actividad asignada brindando consejos, orientando y buscando juntos la forma más correcta e indicada de cómo resolver un problema.

Por otro lado, se estudió el proceso de delegación de funciones y se llegó a la conclusión de que es importante que todo directivo conozca y sepa determinar cuáles son las tareas que se deben delegar, estas tareas deben ir acorde al cargo, profesión y conocimiento de cada miembro del equipo. Además se propone un proceso de delegación efectivo que consiste en el seguimiento sistemático de una serie de etapas de cada tarea con el fin de que estas se las resuelvan de la manera más metodológica y ordenada en el cumplimiento de los objetivos.

Con la ayuda de la investigación realizada se llegó a la conclusión de que el proceso administrativo actual de Motordesa S.A. presenta varios errores tales como: sobre carga de tareas en ciertos puestos de trabajo, centralización de autoridad y actividades importantes para la empresa, ausencia de conocimiento de administración de empresas en los directivos, falta de una persona que esté de manera permanente en la empresa y cumpla el rol de líder, mala administración del tiempo en los directivos, la no ejecución de proyectos planificados y la existencia de errores en los procesos más importantes

De acuerdo al análisis realizado se consideró necesario realizar una propuesta para reestructurar el proceso administrativo de la empresa Motordesa S.A. la cual consiste en la modificación de los procesos más relevantes de cada área de la empresa eliminando vicios y errores, la formulación de un nuevo organigrama que incluye dos nuevos puestos y el diseño de cargos para los puestos ya existentes. Por otro lado, se concluyó que los directivos de la compañía si disponen de ciertas habilidades directivas que han logrado mantener el negocio estable, pero de acuerdo con nuestra evaluación se propone el desarrollo de dos habilidades: administración del tiempo y toma de decisiones, habilidades que sin duda van a colaborar a un crecimiento ordenado y la eficiencia en la utilización de recursos.

Por último, podemos concluir que la implementación de esta propuesta si ayudará a la empresa Motordesa S.A. a mejorar su proceso administrativo y a que los directivos mejoren las habilidades que poseen y desarrollen las dos habilidades propuestas que no solo les servirán en el ámbito laboral sino también en lo personal. Esta propuesta ayudará a la empresa a corregir sus errores y estar mejor administrada y organizada para afrontar el crecimiento que está experimentando.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la actualización anual de los manuales de funciones de acuerdo a las exigencias de la empresa y de los puestos de trabajo. Además estos manuales deben ser entregados a las personas encargadas de cada puesto para que esté informada de todo lo que involucra su cargo y así los directivos puedan evaluar si están cumpliendo con las actividades y tareas de cada puesto.

Se recomienda la capacitación periódica de todos los miembros de la empresa Motordesa S. A. especialmente en el área gerencial en temas relacionados a la administración de recursos humanos, administración financiera, cursos de idioma inglés. En el área de ventas cursos relacionados con el servicio al cliente y técnicas de ventas. En el área de bodega sobre el manejo de inventarios y seguridad laboral.

Se recomienda periódicamente revisar los procesos para evaluar si no existen errores y en el caso de que existan solucionarlos antes de que existan retrasos en actividades y desperdicio de los recursos en la empresa. Además de evaluar mensualmente el nivel de ventas, el número de pedidos despachados, los proyectos ejecutados y la información contable actualizada.

Dentro del desarrollo de habilidades directivas se recomienda que los directivos sigan estrictamente cada uno de los pasos de los procesos descritos en el presente trabajo para corregir los errores en los que están incurriendo y además puedan transmitir el conocimiento a sus colaboradores.

Por último, para la implementación de la propuesta de este trabajo se recomienda que los directivos de empresas que opten por aplicarla tengan una mentalidad abierta al cambio y eliminen el estigma de que ellos siempre tienen la razón.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Bernal , C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson. Recuperado el 1 de Junio de 2015
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 6 de Junio de 2015
- Chiavenato, I. (2006). *Administración Proceso Administrativo*. (M. Hill, Ed.) Bogotá, Colombia. Recuperado el 5 de Junio de 2015
- Ediciones Legales. (3 de Febrero de 2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-ORGANICO-INTEGRAL-PENAL-act.pdf>
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairós. Recuperado el 7 de Junio de 2015
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mc graw Hill. Recuperado el 4 de Junio de 2015
- Huerta Mata, J. J., & Rodriguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educational. Recuperado el Mayo de 2015
- Jessyca, G. (4 de Agosto de 2009). Trabajo en equipo, comunicacion, motivación, delegación, negociación de conflictos. Recuperado el 8 de junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/paolatorresortega/trabajo-en-equipo-comunicacion-motivacion-delegacion-negociacion-de-conflictos>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global* (Onceava ed.). (E. Mercado Gozález, Trad.) Mexico, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado el 20 de Junio de 2015
- Kotter, J. (1999). (H. B. Review, Ed.) Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Berlin School Web Site: [http://www.berlin-school.com/fileadmin/Redaktion/images/april2014\\_newsletter/John\\_Kotter\\_What\\_Leaders\\_Really\\_Do\\_HBR\\_2001.pdf](http://www.berlin-school.com/fileadmin/Redaktion/images/april2014_newsletter/John_Kotter_What_Leaders_Really_Do_HBR_2001.pdf)

- Ley de Compañías. (2012). Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 26 de Mayo de 2015
- Ministerio de Trabajo. (2005). Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de Regimén Laboral Ecuatoriano: <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/codigos/codigo-de-trabajo.pdf>
- Rabouin, R., Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Pearson. Recuperado el 5 de Junio de 2015
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 30 de Mayo de 2015
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el Mayo de 2015
- Schermerhorn, J. (2005). *Administración*. Mexico: Limusa. Recuperado el 25 de Mayo de 2015
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 30 de Mayo de 2015
- Superintendencia de Compañías. (1999). Recuperado el 2015 de Mayo de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson educational. Recuperado el 25 de Mayo de 2015



## ANEXOS

### ANEXO 1: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON EL PISC. ALEX TAPIA, CATEDRÁTICO DE LA UCSG.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

#### Objetivo

1. Recolectar las perspectivas de expertos en el área de recursos humanos sobre temas relevantes para el trabajo de titulación tales como: habilidades directivas, trabajo en equipo, centralización y descentralización, y delegación de funciones.

#### Preguntas

1. ¿Qué habilidades directivas principales Ud. cree que debe tener un empresario para un correcto desenvolvimiento dentro de la organización? ¿Por qué?
2. ¿Cómo los directivos pueden desarrollar estas habilidades?
3. ¿Concuerda Ud. en que las siguientes habilidades: control, liderazgo, negociación y comunicación, podrían asegurar un buen trabajo en equipo en una organización? ¿Por qué?
4. Según su criterio, ¿Qué habilidades directivas influirían en el correcto desarrollo del trabajo en equipo? ¿Por qué?
5. ¿De qué manera afecta la centralización de autoridad y toma de decisiones por parte del gerente en una organización?

6. Según su criterio, ¿Cuál sería el proceso idóneo para la delegación de funciones en una organización?
7. ¿Cuál sería la forma correcta para implementar nuestra propuesta (listado las habilidades directivas que un empresario debe desarrollar y un proceso de delegación efectivo según nuestro criterio) en una empresa que presente estos problemas?

## **ANEXO 2: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A PROFESIONALES QUE APROTEN CRITERIOS EMPRESARIALES**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **Objetivo**

1. Recolectar las perspectivas sobre temas relevantes para el trabajo de titulación tales como: habilidades directivas, trabajo en equipo, centralización y descentralización, y delegación de funciones.

### **Preguntas**

1. ¿Por qué considera usted que la delegación de funciones, tareas y autoridad a los empleados de una organización es importante?
2. ¿Cuál es el proceso que usted realiza para delegar funciones, tareas y autoridad al personal de su empresa?
3. ¿Cuál es el método que utiliza para controlar que las funciones, tareas y autoridad delegadas se cumplan de la forma deseada?
4. ¿Por qué piensa usted que ayuda la descentralización en la realización de actividades principales, autoridad y toma de decisiones al correcto funcionamiento y crecimiento de una organización?
5. ¿Cuáles considera Ud. que son los principales inconvenientes y ventajas de la delegación?

6. ¿Concuerda Ud. en que las siguientes habilidades: motivación, control, liderazgo, negociación y comunicación, podrían asegurar un buen trabajo en equipo en una organización?
7. A continuación presentamos un bosquejo de la propuesta de un proceso de delegación. ¿Cuál es su opinión acerca de este proceso?

### **PROPUESTA DE PROCESO DE DELEGACIÓN EFECTIVO**

- 1) Determinar cuáles son las tareas que se pueden delegar, esto conlleva a estar informado y tener conocimiento acerca de las tareas.
- 2) Fijar objetivos específicos o resultados esperados al concluir cada tarea.
- 3) Dividir cada tarea en etapas o fases.
- 4) Establecer el método de control y resultados esperados al término de cada fase. Este control se lo puede realizar mediante reuniones impostergables con los miembros a quienes se les haya delegado determinada tarea y el líder responsable.
- 5) Revisión final del trabajo concluido para realizar correcciones, rechazar o recibir la aprobación final para su ejecución.
- 6) Análisis de todo el proceso con información extraída de los aprendizajes con la finalidad de elaborar una guía y evitar futuros inconvenientes en los procesos de delegación posteriores.

## **ANEXO 3: GUIA DE PREGUNTAS PARA GRUPO FOCAL A EMPLEADOS DE MOTORDESA S.A.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **Objetivos**

1. Recolectar las perspectivas de los empleados de la empresa Motordesa S.A. acerca del desenvolvimiento de la gerencia.
2. Analizar la relación entre el presidente, gerente y empleados de la organización.
3. Identificar falencias en las distintas áreas de la compañía y posibles soluciones.
4. Identificar los aspectos positivos de Motordesa S.A.

### **Introducción**

Buenos días con todos. Somos Enrique Cando y Jean Pierre García y con motivo de la elaboración de nuestro trabajo de titulación nos encontramos efectuando un estudio para determinar las habilidades directivas que un empresario debe desarrollar para delegar funciones, caso aplicado a esta empresa, Motordesa S.A.

El objetivo es recolectar sus apreciaciones sobre temas específicos antes ya mencionados en los objetivos y así poder realizar una propuesta de mejora que ayude a corregir los problemas encontrados en la evaluación. Por favor,

siéntanse libres por favor en expresar sus ideas, aquí no existe respuesta correcta o incorrecta; lo más relevante es su opinión sincera.

Cabe recalcar que la información recolectada en este grupo focal será utilizada exclusivamente para nuestro trabajo de titulación, sus respuestas serán adjuntadas a otras opiniones de manera anónima y por nada se identificará lo que expresó cada uno de los participantes.

Tomar tomas nos llevaría mucho tiempo y ocasionaría perdida en comentarios relevantes, es por eso que para registrar sus opiniones consideramos es mucho mejor grabar la conversación, la cual será utilizada solamente con fines de análisis posterior. ¿Existe algún problema en que se proceda a grabar la conversación? Muchas gracias de antemano.

## **Preguntas**

- **Desarrollo de los directivos**

1. ¿A que considera Ud. un buen gerente?
2. ¿Cómo calificaría el desarrollo del presidente/gerente general?
3. ¿Qué tanto conoce el presidente/gerente general de la industria en la que se trabaja?
4. ¿Qué habilidades considera que domina el presidente/gerente general?, ¿Cuáles son?
5. ¿Qué habilidades considera usted que el presidente/gerente general de su compañía debe desarrollar o mejorar? ¿Cómo? ¿Por qué?
6. ¿Cree que el presidente/gerente general tiene actitud para dirigir una empresa?, ¿Por qué si o no?
7. ¿Cuán comprometido está el presidente/gerente general en hacer de la organización un mejor lugar para trabajar?

- **Relación directivos/empleados**

1. ¿Cómo calificaría el trato del presidente/gerente general con Ud.?

2. ¿Qué tan cómodos se siente Ud. al expresar sus preocupaciones al presidente/gerente general?
3. ¿A quién reporta Ud.?, ¿Cómo?
4. ¿Cree que es adecuado el medio a través del cual se reporta?
5. ¿Cuál es el problema en el tema de la comunicación?
6. ¿Cree que existe una buena comunicación entre la gerencia y los empleados?
7. ¿Cuál es el nivel de confianza existente entre la gerencia y los empleados?
8. ¿Qué tan bien maneja presidente/gerente general los problemas de los empleados?
9. ¿Qué tan claro explica el presidente/gerente general las actividades o tareas que debe realizar?

• **Análisis de la organización y funcionamiento de Motordesa S.A.**

10. ¿Qué aspectos deben mejorar en la empresa?
11. ¿Qué aspectos considera que están correctos?
12. ¿Existe planificación para la actividad que Ud. realiza?
13. ¿Cree usted que existe una planificación adecuada para el trabajo de la empresa?
14. ¿El jefe organiza correctamente las actividades delegando a cada uno lo que debe realizar?
15. ¿En qué piensa Ud. que debería mejorar el proceso administrativo de la empresa?
16. ¿Qué áreas piensa Ud. que no se controlan adecuadamente?, ¿Si fuera el gerente como lo haría?
17. ¿Cómo controlaría lo que está mal?, ¿Cómo hacer mejor lo que ya está bien?
18. ¿Qué puesto nuevo crearía?

**19.** ¿Qué tareas que se realizan en la empresa piensa Ud. que pueden ser delegadas?, ¿Cree que esta parte es necesaria que el gerente la haga?



## **ANEXO 4: GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE MOTORDESA S.A.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **Objetivos**

1. Dar a conocer los comentarios sobre su desenvolvimiento en la compañía, apreciación de la relación con los subalternos y las sugerencias para una administración eficaz.
2. Transmitir a los directivos de la empresa las opiniones de los empleados sobre las falencias en las distintas áreas de la organización y las soluciones propuestas por los mismos.
3. Recoger las opiniones de los integrantes de la alta gerencia en relación a los comentarios de sus colaboradores sobre los problemas en la empresa.
4. Conocer cuáles son las propuestas de solución de los ejecutivos a estas problemáticas identificadas.
5. Enterarse de como planea la gerencia solucionar los problemas y cuando lo piensan realizar.

### **Preguntas**

- **Desenvolvimiento de los directivos**

Los entrevistados consideran que el presidente ha tenido un desenvolvimiento eficiente a consecuencia de que es una persona que se actualiza constantemente pero el aspecto negativo es que no dispone de mucho tiempo disponible por sus ocupaciones en actividades esenciales para la compañía.

Por otro lado, el gerente general que es el que más tiempo tiene contacto con ellos, consideran que su desenvolvimiento es aceptable pero limitado a causa de que carece de experiencia en el manejo de empresas y no posee seguridad al momento de la toma de decisiones sino que tiene que consultar al presidente de la empresa para su opinión o aprobación, lo que conlleva a retrasos en las actividades.

1. ¿Cuál es su opinión?, ¿Cómo se puede corregir estas falencias?

Todos coinciden en que ambos no disponen de preparación formal en el área de administración de empresas, sin embargo han sabido aprender de las experiencias y con autoaprendizaje pero no estaría mal que tomen cursos sobre administración.

2. ¿Qué opinión le merece este comentario?

- **Relación directivos/empleados**

Los miembros de la organización que fueron entrevistados consideran que la relación con los integrantes de la gerencia es muy cercana, es decir existe una apertura al dialogo, brindan la oportunidad a dar opiniones y compartir puntos de vista. Asimismo, consideran que tanto el presidente como el gerente general son personas que generan confianza en ellos debido a que los conocen de mucho tiempo y se sienten familiarizados, además de conocer su manera de trabajar y dirigir.

3. ¿Cuál es su opinión sobre esta afirmación?

Al ser pocos trabajadores, todos están bien integrados, existe una comunicación fluida y sus ideas y pensamientos concuerdan. Se puede percibir que por parte de ellos existe compromiso en colaborar con el desarrollo de la empresa debido a que disponen de pagos puntuales, han sido tratados muy cordialmente y se les ha ayudado cuando han tenido algún problema.

4. ¿Cuál es su opinión sobre esta apreciación?

- **Problemas encontrados en Motordesa S.A.**

La bodega presenta problemas en la falta de más espacio para la colocación de mercadería debido a que las llantas que es el producto que más se importa, ocupa mucho espacio y por su elevado peso no se puede sobrecargar las plataformas existentes y esto podría ocasionar un accidente.

5. ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

También se sigue la realización de inventario que no se ha hecho desde el año pasado para actualizar información y ver cuáles son los productos que se están quedando en inventario para que ya no sean importados y los existentes ponerlos en oferta para que ser vendidos a tiempo antes de que se deterioren o se pierdan totalmente por el tiempo.

6. ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

Por último, recomienda la implementación en la bodega de una computadora con acceso al sistema para tener a la mano información sobre la existencia

de cada producto y para corroborar la información de la orden de pedido y la información existente en el sistema.

7. ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

En el área administrativa el problema que se pudo detectar es la falta de una persona que cumpla el rol de asistente administrativo y contable para que la persona que está a cargo de facturación y ventas se ocupe exclusivamente de esas actividades de su cargo y deje ese rol que se le había encomendado. Con menor carga de trabajo, se podrá enfocar en atender a los vendedores puesto que en muchos casos no se alcanza a llegar a un mayor número de clientes porque nadie los guía, supervisa o realiza planeación periódicamente.

La ausencia de esta persona ha llevado a que información que es esencial para el control del funcionamiento de la organización y siempre debería estar a la mano no estén actualizada.

8. ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

En el área de ventas consideran que deberían realizarse ajustes en los descuentos que dan los vendedores a los clientes, definir bien las rutas y proveer de catálogos, tarjetas de presentación e indumentaria distintiva de la empresa para generar mejor presentación ante los clientes. Del mismo modo, capacitar constantemente a los vendedores para que estos sean más eficientes y así logren captar más clientes en los mercados en los cuales ya se tiene presencia y en los nuevos.

9. ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

En el área gerencial se evidenció que no existe ejecución de los planes acordados o la misma es tardía puesto que el presidente y accionista mayoritario de la empresa pasa poco tiempo en la empresa porque se dedica a preparar el pedido a importar, realizar trámites de importación, negociar con proveedores y también tiene que atender negocios que dispone en la provincia de Los Ríos.

La persona que consta como gerente general pasa pocas horas en las oficinas porque realiza tramites de servicios públicos y depósitos en varias instituciones bancarias, es por esto que no está presente cuando se lo requiere para que tome decisiones, apruebe cambios que se quieren realizar o firmar cheques para adquisición de artículos o realizar pagos a proveedores la empresa. Se requiere de manera urgente que una de las dos personas de manera permanente en la empresa o se designe a un tercero que cumpla el rol de cabeza permanente de la organización.

**10.** ¿Cuál es su opinión sobre este problema?, ¿Cómo se propondría solucionarlo?, ¿Cuándo se ejecutaría el cambio?

**ANEXO 5: FOTOGRAFÍA DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PSIC. ALEX TAPIA, CATEDRÁTICO DE LA UCSG.**



**ANEXO 5: FOTOGRAFÍA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ING. DENISSE BAÑOS, EMPRESARIA Y PROFESORA DE LA UCSG.**



**ANEXO 6: FOTOGRAFÍA DEL GRUPO FOCAL REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE MOTORDESA S.A.**

