



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

**TEMA:**

**“OPTIMIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIAS PARA  
CONVERTIR A DICOEL CIA. LTDA., EN UNA EMPRESA EFICIENTE”**

**AUTOR:**

**Ing. Hugo Rubén Lucero Figueroa**

**Previa a la obtención del Título de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Ing. Diomedes Hernán Rodríguez Villacís**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Eléctrico Hugo Rubén Lucero Figueroa**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

### **DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Diomedes Hernán Rodríguez Villacís, Mgs**

### **REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Dr. Rafael Castaño Oliva, Ph. D.**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Cesar Espinoza, MSc.**

### **DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, 09 de Mayo del 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Hugo Rubén Lucero Figueroa**

### **DECLARO QUE:**

La Tesis **“OPTIMIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIAS PARA CONVERTIR A DICOEL CIA. LTDA., EN UNA EMPRESA EFICIENTE”**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada 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 de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 09 de Mayo del 2013**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Hugo Rubén Lucero Figueroa**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Hugo Rubén Lucero Figueroa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **“OPTIMIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIAS PARA CONVERTIR A DICOEL CIA. LTDA., EN UNA EMPRESA EFICIENTE”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 09 de Mayo del 2013**

**AUTOR:**

---

**Ing. Hugo Rubén Lucero Figueroa**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por dejarme un legado de activos intangibles

A mi esposa e hijos por su comprensión y apoyo en todos mis proyectos

A mis hermanos por su cariño y amor, sin interés ni egoísmo

A la Universidad Católica por su apoyo permanente en mi preparación

Al Sistema de Posgrado en Administración de Empresas y en especial a la  
dirección que está presta a colaborar permanentemente

*Hugo Lucero*

## **DEDICATORIA**

A Dios,

A mi esposa e hijos

A mis padres, hermanos y a mi maestro de siempre

A mis buenos compañeros, profesores y amigos

*Hugo Lucero*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta de optimización al sistema Organizativo de DICOEL CIA. LTDA., para el análisis se realizaron encuestas y entrevistas así como observaciones directas de los procesos administrativos y productivos de la empresa, lo cual permitirá ejecutar la estructuración organizativa acorde con los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima para la obtención de las metas fijadas en la planificación. Se propone un Manual de Organización donde se registra las funciones y cargos del personal que labora en la empresa, instrumento que facilite las actividades, responsabilidades y funciones; para así mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores. La organización que se propone contempla la creación de cargos para la ejecución de las diferentes labores que realiza la empresa, dividiendo así las características de las tareas a realizar y designando funciones a distintos cargos que tengan la intención y capacidad de coordinar y desarrollar con éxito sus actividades con el fin de mejorar la estructura organizacional de DICOEL.

## ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras.....	xv
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación.....	1
1.2. Planteamiento del Problema de investigación.....	2
1.3. Objetivo General.....	2
1.4. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Hipótesis.....	3
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>4</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes Investigativos.....	4
2.2. Fundamentación Teórica.....	8
2.2.1. La Organización.....	8
2.2.2. Componentes básicos de la Organización.....	9
2.2.3. Estructura de la Organización.....	12
2.2.4. Diseños Organizacionales.....	13
2.3. Manuales de Organización.....	14



2.3.1. Objetivo de los manuales.....	14
2.3.2. Contenido del manual.....	15
2.4. Gestión de los Recursos Humanos.....	16
2.4.1. Rendimiento Organizacional.....	17
2.4.2. Indicadores de resultados en los Recursos Humanos.....	17
2.4.2.1. Confianza.....	17
2.4.2.2. Compromiso.....	18
2.4.2.3. Satisfacción Laboral.....	18
2.4.2.4. Rotación.....	19
2.4.2.5. Absentismo Laboral.....	19
2.4.2.6. Rendimiento en el puesto de Trabajo.....	20
2.5. Optimización de la Organización.....	20
2.5.1. Pasos para la Optimización.....	22
2.5.2. Consolidación del proceso.....	24
2.5.3. Estrategias para la Optimización.....	25
2.5.4. Categorías de Estrategias.....	25
2.5.5. Estrategias Organizativas.....	26
2.5.6. Estrategias para la asignación de Recursos.....	27
2.5.7. Enfoques para mejora de la Productividad.....	27
2.5.8. Estrategias Emprendedoras.....	28
2.6. Aspectos que regulan a la Empresa.....	28
2.6.1. Forma Jurídica.....	28
2.6.2. Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	29
2.6.3. Obligaciones Legales.....	29

2.6.3.1. Obligaciones Fiscales.....	29
CAPITULO III.....	31
3. SITUACION ORGANIZACIONAL ACTUAL DE DICOEL CIA. LTDA.....	31
3.1. Antecedentes.....	31
3.2. Estructura Organizacional actual.....	31
3.2.1. Recursos Humanos.....	32
3.2.2. Recursos Materiales.....	33
3.2.3. Recursos Físicos.....	35
3.3. Análisis FODA.....	36
3.4. Metodología de la Investigación.....	37
3.5. Población y Muestra.....	40
3.6. Técnicas de recolección de datos.....	41
3.7. Diseño de la Investigación.....	41
3.8. Análisis de los Resultados.....	42
3.8.1. Análisis de Datos Clientes Internos de Dicoel Cía. Ltda....	42
3.8.2. Análisis de Datos Clientes Externos de Dicoel Cía. Ltda...	54
3.9. Resultado del análisis de las Encuestas.....	60
3.10. Comprobación de la Hipótesis.....	61
3.11. Aceptación de la Hipótesis.....	61
CAPITULO IV.....	62
4. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA DICOEL.....	62
4.1. Servicios Eléctricos.....	62

4.2.	Diseño de Proyectos Eléctricos.....	62
4.2.1.	Diseño Residencial.....	63
4.2.2.	Diseño de Redes de Distribución.....	63
4.2.3.	Diseño Industrial.....	64
4.3.	Montaje de Elementos Eléctricos.....	65
4.3.1.	Sistema Residencial.....	65
4.3.2.	Telefonía Residencial.....	66
4.4.	Construcciones de Sistemas Eléctricos.....	66
4.4.1.	Área Residencial.....	66
4.4.2.	Redes de Distribución.....	69
4.4.3.	Procesos Industriales.....	70
4.5.	Mantenimiento Eléctrico.....	71
4.5.1.	Mantenimiento Residencial.....	71
4.5.2.	Mantenimiento Industrial.....	71
4.6.	Asesoría Técnica.....	72
4.6.1.	Suministro de Materiales.....	72
4.6.2.	Funcionamiento de Equipos.....	73
4.7.	Fiscalización de Obras Eléctricas.....	73
4.7.1.	Fiscalización de Obras Eléctricas Públicas.....	74
4.7.2.	Fiscalización de Obras Eléctricas Privadas.....	75
4.8.	Clientes.....	75
4.9.	Proveedores.....	77
CAPITULO V.....		79

5. PLAN DE OPTIMIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE	
DICOEL.....	79
5.1. Propuesta.....	79
5.1.1. Manual de la Organización.....	79
5.2. Diseño de la Estructura y Sistematización de la	
Organización.....	87
5.3. Funciones de los Cargos.....	88
5.4. Estrategias de Optimización.....	96
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1 Personal Administrativo .....	33
Tabla 3. 2 Personal Operativo .....	33
Tabla 3. 3 Listado de Materiales disponibles .....	34
Tabla 3. 4 Lista de Herramienta y Equipos .....	35
Tabla 3. 5 Matriz FODA. ....	36
Tabla 3. 6 Conocimiento de los Objetivos de la Compañía .....	42
Tabla 3. 7 Porcentaje de Relación entre cargo y contrato de la empresa.....	43
Tabla 3. 8 Entrenamiento Recibido.....	44
Tabla 3. 9 Conocimiento de actividades y responsabilidades.....	45
Tabla 3. 10 Relación entre las tareas asignadas y el cargo.....	46
Tabla 3. 11 Capacidad para cargo de mayor responsabilidad .....	47
Tabla 3. 12 Grado de desenvolvimiento en otro cargo .....	48
Tabla 3. 13 Relación con el Jefe.....	49
Tabla 3. 14 Comprensión de instrucciones.....	50
Tabla 3. 15 Seguimiento de Programa de Actividades .....	51
Tabla 3. 16 Conocimiento de las normas de la empresa .....	52
Tabla 3. 17 Condiciones de trabajo .....	53
Tabla 3. 18 Aspectos referidos al momento de contratar servicios eléctricos...	55
Tabla 3. 19 La calidad de servicio y producto cumple con expectativas .....	56
Tabla 3. 20 Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos .....	57
Tabla 3. 21 Servicio fiable y adecuado a las necesidades.....	58
Tabla 3. 22 Cómo considera la comunicación con el personal .....	59

Tabla 3. 23 Recomendación del servicio a otros .....	60
Tabla 4. 1 Listado de los Clientes a los que se les da Servicio Eléctrico .....	76
Tabla 4. 2 Listado de los Proveedores.....	78
Tabla 5. 1 Jornada Laboral de DICOEL.....	84

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 3. 1 Organigrama funcional actual de DICOEL.....	32
Figura 3. 2 Conocimiento de los Objetivos .....	43
Figura 3. 3 Relación entre cargo y contrato de la empresa .....	44
Figura 3. 4 Entrenamiento Recibido.....	45
Figura 3. 5 Información de actividades y responsabilidades.....	46
Figura 3. 6 Relación entre las tareas asignadas y el cargo .....	47
Figura 3. 7 Capacidad para cargo de mayor responsabilidad.....	48
Figura 3. 8 Grado de desenvolvimiento en otro cargo. ....	49
Figura 3. 9 Relación con el Jefe.....	50
Figura 3. 10 Comprensión de instrucciones.....	51
Figura 3. 11 Seguimiento de Programa de Actividades. ....	52
Figura 3. 12 Conocimiento de las normas de la empresa.....	53
Figura 3. 13 Condiciones de trabajo. ....	54
Figura 3. 14 Aspectos al momento de contratar servicios eléctricos .....	55
Figura 3. 15 La calidad de servicio y producto cumple con expectativas.....	56
Figura 3. 16 Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos. ....	57
Figura 3. 17 Servicio fiable y adecuado a las necesidades. ....	58
Figura 3. 18 Cómo considera la comunicación con el personal.....	59
Figura 3. 19 Recomendación del servicio a otros .....	60
Figura 5. 1 Organigrama Funcional de DICOEL .....	87

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La Empresa DICOEL, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN ELÉCTRICA CÍA. LTDA., fue creada en el año 1979 en la ciudad de Guayaquil.

Su misión es prestar el mejor servicio de diseño, construcción, mantenimiento y reparación eléctrica en baja media y alta tensión. La Empresa a sus inicios realizaba trabajos de instalaciones eléctricas en viviendas.

Actualmente presta servicios eléctricos de diseño, construcciones, mantenimientos e instalaciones para urbanizaciones, viviendas y plantas industriales.

La empresa tiene una organización simple, las funciones y objetivos de cada cargo no están bien definidos. Se necesita de un proceso de estructuración organizativa, con la finalidad de diseñar una organización eficiente.

#### **1.1. Justificación**

La propuesta de optimización representará la modernización, innovación y mejora en el sistema organizativo de la empresa.

Este estudio beneficiará a la sociedad en general, porque traerá nuevas fuentes de trabajo y servicio de excelente calidad que cumpla las expectativas de los clientes.

Por medio de este estudio se pretende identificar qué afecta al sistema organizacional y por ende al proceso productivo de la empresa.



Por ello es necesario un instrumento que describa normas basándose en la experiencia, conocimientos, capacitación y habilidades para ocupar cargos requeridos por la empresa sean estos para: Alta dirección, administración, supervisión, operativo, etc.

Por otro lado se trata de conseguir un nivel de organización que esté acorde con las funciones y objetivos de DICOEL, desarrollando estructuras y jerarquías necesarias que permitan conocer las responsabilidades y actividades de cada trabajador.

## **1.2. Planteamiento del problema de Investigación**

El problema de la investigación se centra en:

**¿Cómo contribuye el tipo de Sistema Organizativo de la fuerza laboral en la eficiencia del proceso productivo de la empresa Dicoel Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil en el 2013?**

Una vez analizada la situación problemática y con el fin de dar solución al problema de investigación se establecen los siguientes objetivos:

## **1.3. Objetivo General**

Analizar la contribución del sistema organizativo de la fuerza laboral de Dicoel Cía. Ltda., en la eficiencia del proceso productivo, por medio de una investigación de campo, para diseñar un plan de optimización de la organización Laboral.

#### **1.4. Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación organizacional actual de la empresa mediante encuestas a trabajadores (clientes internos).

2. Analizar la oferta de los servicios que presta en relación con la producción, realizando encuestas a clientes internos y externos.

3. Diseñar un plan de Optimización del sistema organizativo sobre la base de los resultados obtenidos y de la comparación con otros planes que aparecen en la literatura.

#### **1.5. Hipótesis**

El sistema organizativo actual de DICOEL contribuye negativamente a la eficiencia del proceso productivo.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para el estudio del presente trabajo se consideraron algunas teorías de diferentes Universidades que se citan a continuación:

(Villarroya, 2011); *Prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento Organizacional*. Estudio contextualizado en la administración local de Catalana. Universidad de Rovira.

*En los objetivos se plantea:*

1. Identificar las prácticas de recursos humanos en la Administración Local que podrían tener efectos satisfactorios sobre las actitudes y percepciones de los empleados.
2. Analizar el papel del compromiso y la confianza como variables mediadoras entre las prácticas de recursos humanos y los comportamientos de los empleados.
3. Identificar las relaciones entre estas variables de recursos humanos y el rendimiento empresarial.

*Los Métodos utilizados fueron:*

Metodología cuantitativa y teniendo en cuenta los objetivos y antecedentes empíricos existentes, el método más adecuado es la encuesta o cuestionario. La encuesta es uno de los procedimientos de recogida de información más utilizado en las investigaciones sociales. Este método permite la recogida de gran variedad de características de una población.

*Los Resultados permitieron:*

Probar empíricamente que, en el sector de las administraciones públicas catalanas, existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Específicamente, se demuestra que la relación entre estas prácticas y el rendimiento está mediada por el compromiso y la confianza de los empleados en la propia organización. Por lo tanto no solo da soporte a la relación planteada, sino que adicionalmente explica los mecanismos mediante los cuales las prácticas de recursos humanos mejoran el rendimiento. También se ha establecido el vínculo entre el compromiso y diferentes resultados sobre los recursos humanos, siendo estos resultados: el absentismo, la rotación y el rendimiento individual.

(Latorre, 2011); *La Gestión de Recursos Humanos y el desempeño Laboral*. Departamento de Psicología Social. Universidad de Valencia.

*En los Objetivos se plantea:*

1. Analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional.
2. Analizar a nivel individual la relación entre las prácticas de recursos humanos y dos indicadores de desempeño (desempeño auto informado y absentismo) percibidos por los empleados.

*Los Métodos utilizados fueron:*

Tres estudios empíricos a nivel individual, Organizacional y ambos niveles para poner a prueba el modelo de Ostroff y Bowen (2000) con diferentes variables del modelo. Así mismo, aportó evidencia a la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización. Para ello, se llevó a cabo análisis de ecuaciones estructurales en dos muestras una española y una muestra internacional aplicando una metodología multinivel. Las muestras se engloban dentro del proyecto PSYCONES.

*Los Resultados concluyeron:*

Que las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso influyen en las percepciones y expectativas de los empleados positivamente. Esta relación se da, independientemente de que hayan sido informadas por el directivo de recursos humanos o por los empleados, lo que también podría sugerir que las organizaciones estudiadas tienen un sistema de recursos humanos.

En segundo lugar, la política de gestión de recursos humanos que hemos analizado (perspectivas de empleo futuro), no se relaciona con las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso que hemos analizado, lo que podría considerar la interpretación de los resultados como falta de alineamiento. Sin embargo, este trabajo no analiza todas las políticas de recursos humanos que se realizan en la empresa, por lo que no podemos concluir si se produce o no el alineamiento con las prácticas de recursos humanos.

(Liberona, 2013); *Análisis de estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas Chilenas*. Departamento de Administración de empresas y Gestión Económica. Universidad de Lleida.

*En los Objetivos se plantea:*

Analizar la importancia y el uso que se hace de prácticas de Gestión del Conocimiento en Chile, utilizando un enfoque estratégico desarrollado por países miembros del OCDE; revisando las diferencias entre Chile y otros países miembros de ésta, además de hacer una revisión de las diferencias entre industrias nacionales.

*Los Métodos utilizados fueron:*

Encuesta a 147 ejecutivos chilenos de diversas industrias.

*Los Resultados:*

Indican que la industria chilena tiene un promedio de 8,6 prácticas en uso, de un total de 17 propuestas por la investigación, siendo el uso de internet, para la captura de conocimiento externo la práctica más mencionada. A su vez las prácticas relacionadas con la captura y adquisición de conocimiento externo son las más utilizadas.

Tanto en este estudio como en los realizados en otros países los resultados señalan una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el promedio de utilización de prácticas. En esta misma línea, la GC correlaciona positivamente con la innovación, los países que presentan un mayor uso de GC, muestran a su vez, mayores índices de innovación.

(Candel, 2012); *Las Competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector de juego*. Departamento de Psicología Social. Universidad de Murcia.

*En los Objetivos se plantea:*

Analizar la relación que mantiene el desempeño laboral de los empleados con las variables sociodemográficas (edad, género, antigüedad y categoría profesional), las competencias profesionales y los rasgos de personalidad.

*Los Métodos utilizados fueron:*

Un cuestionario que desglosa el desempeño laboral en cinco aspectos: La capacidad técnica, comunicación, cooperación, trato al cliente y esfuerzo e interés. La puntuación se recoge en una escala de tipo likert con cinco niveles de respuesta (1-5, débil-excelente).

*Resultados:*

Finalmente se concluye que resulta conveniente distinguir entre distintas dimensiones del desempeño, de manera que cuando la organización establezca planes de formación para el perfeccionamiento de competencias sean vinculados al rendimiento del trabajador.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. La organización**

Es un proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos de la mejor manera. (Fincowsky, 2001).

Terry define la organización diciendo: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos propuestos. (Reyes, 2005).

(Robbins & Coulter, 2000). Sostienen que la organización en un proceso para la creación de la estructura de una organización los propósitos centrales son:

- a) División del trabajo por funciones y departamentos
- b) Asignación de tareas y responsabilidades
- c) Determinación de líneas de autoridad
- d) Establecimiento de relaciones entre individuos
- e) Coordinación y agrupación de funciones
- f) Asignación de los recursos de la organización

### **2.2.2. Componentes básicos de la organización**

Los componentes básicos de una empresa y que atienden a sus objetivos son:

#### **Personal**

Se refiere a todos los grupos de personas que integran los demás componentes. Este factor es el más importante porque es el que utiliza los



materiales y sigue paso a paso los procedimientos además de operar el equipo. El personal se puede clasificar de la siguiente manera: (Rodríguez, 2010)

- a) **Obreros:** Que a su vez pueden dividirse en calificados y no calificados según su conocimiento en el puesto.
- b) **Empleados:** Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio
- c) **Supervisores:** Su función es la de vigilar el cumplimiento de los planes, las ordenes e instrucciones dadas. Sus características son el predominio y la igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) **Técnicos:** Son aquellas personas que basadas en un conjuntos de reglas o principios científicos aplican la creatividad por ejemplo nuevos diseños de productos etc.
- e) **Altos ejecutivos:** Es todo el personal en el que predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) **Directores o administradores:** Cuyas funciones principales son las de establecer los objetivos, políticas, planes y revisión de los resultados.

### **Materiales**

Se refiere a los componentes que son procesados y se combinan para producir el producto o servicio. Los cuales se pueden clasificar en: (Rodríguez, 2010).

- a) **Bienes materiales:** Bienes muebles e inmuebles que integran la empresa, como edificios, instalaciones, terrenos, etc.
- b) **Materias Primas:** Son los elementos corpóreos que serán transformados en productos como hierro, cables, etc. Existen también materias auxiliares aquellas que aunque no formen parte del producto o servicio son necesarias para su elaboración como por ejemplo el combustible, lubricante, etc.
- c) **Dinero:** Lo que se dispone para pagos diarios y/o urgentes. Además posee de un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

## **Sistemas**

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos y métodos por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa, estos deben coordinarse con el elemento personal .Como por ejemplo: (Rodríguez, 2010)

- a) **Sistema de planificación:** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no solo en una dirección la (actual) sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a los nuevos sistemas de los cuales vive, por ejemplo: Planeación de Recursos Humanos, Financieros, materiales, tecnológicos.
- b) **Sistema Organizativo:** Consiste en la forma en la que debe estructurarse la empresa, su separación de funciones, numero de niveles jerárquicos, grado de delegación.

- c) **Sistema de Información:** Es aquel en el cual por medio de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en fases sucesivas y grados de elaboración hasta el proceso de la decisión.
- d) **Sistema de control:** El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Comprende los resultados de la actividad y gestión con un alto grado de síntesis y elaboración.
- e) **Sistemas operativos:** Conjunto de personas y medios de todo tipo cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común. En ellos se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos como ejemplo se pueden citar los de producción, compras, comercialización, administración de personal y contabilidad.

## **Equipos**

Identifican los instrumentos o herramientas que completan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria, como maquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en la realización de sus actividades. (Rodríguez, 2010).

### **2.2.3. Estructura de la Organización**

La estructura organizacional es como se dividen, agrupan y coordinan las actividades o tareas en la empresa, los elementos que intervienen para el diseño de la estructura organizacional son: (Robbins & Coulter, 2000)

- a) **Especialización del trabajo:** Agrupación de las actividades en varias categorías, en donde los empleados se especializan en realizar parte de la actividad.
- b) **Departamentalización:** Define el contenido de los puestos en forma clara de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- c) **Formalización:** Es el grado en que se encuentran estandarizados los puestos dentro de la organización.
- d) **Tramo de Control:** Es el número de subordinados que puede dirigir un gerente de forma eficaz y eficiente.
- e) **Cadena de mando:** es una línea continua de autoridad que se extiende desde el nivel alto hasta el más bajo de la organización en la que se define quien informa a quien.

#### 2.2.4. Diseños Organizacionales

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales entre las que se destacan las siguientes:

- a) **Estructura simple:** Se da en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados núcleos de personal y línea media, llevando la coordinación estratégica mediante supervisión directa. (Vértice, 2007).
- b) **Estructura Burocrática:** Corresponde a una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están perfectamente definidos como autoridad, responsabilidad, tareas, procedimientos. (Vértice, 2007)

**c) Estructura Divisionalizada:** A diferencia de la simple y burócrata, no es una estructura completa sino parcial, superpuesta sobre otras que se utilizan para diversificar productos. De esta forma se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de productos. Por otro lado divisionalización no significa descentralización que implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en la que los administradores a cargo retienen gran parte de la autoridad. (Vértice, 2007)

### **2.3. Manuales de organización**

Los manuales son documentos detallados que sirven como medios de comunicación y coordinación que registra en forma ordenada y sistemática información como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la organización, así como los lineamientos necesarios para mejorar el desempeño de las tareas. (Fincowsky, 2001)

#### **2.3.1. Objetivos de los Manuales**

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- b) Agilizar el estudio de la organización
- c) Facilitar el reclutamiento y selección del personal
- d) Determinar la responsabilidad de cada unidad

- e) Permite ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las actividades, evitando la repetición de instrucciones
- f) Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones. (Fincowsky & Benjamín, 2002).

### **2.3.2. Contenido del Manual**

- a) **Identificación.-** Nombre oficial de la empresa, título y extensión del manual. Debe incluir el código correspondiente de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa.
- b) **Índice o tabla de contenido.-** Consiste en cada una de las partes que conforman el manual.
- c) **Introducción y objetivos del Manual.-** En la introducción debe incluirse información general de la empresa e identificar los objetivos y el alcance del manual, la empresa y las unidades que se consideran en él. Debe contener una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión. La introducción debe ser lo más breve posible.
- d) **Distribución y uso del Manual.-** Se incluirá la lista de unidades y cargos que tendrán asignado un ejemplar del manual así como el uso que puede hacerse del mismo.
- e) **Control de cambios del Manual.-** Se debe incluir un apartado para reportar todas las modificaciones de la que ha sido objeto el manual, explicando las razones y los responsables de la realización de los cambios.

- f) **Antecedentes históricos.-** En esta parte se debe dar una breve reseña histórica de la empresa o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indique la ley o decreto por el cual fue creada e incluir información sobresaliente sobre el desempeño de la empresa en su desarrollo histórico.
- g) **Organigramas.-** Es una técnica o herramienta necesaria para llevar a cabo una organización racional, es indispensable durante el proceso de organización, es aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.
- h) **Organigrama Funcional.-** Permite diferenciar las funciones básicas de dirección y de cada una de las macro funciones que han sido determinadas para la unidad estudiada.
- i) **Descripción de unidades.-** En este apartado deben incluirse las descripciones de cada unidad administrativa que conforma la empresa, ordenadas por nivel de jerarquía.
- j) **Descripción de cargos.-** Aquí deben incluirse las descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa, ordenados por unidades y por jerarquía.

#### **2.4. Gestión de los Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se centra principalmente en la gestión de las personas de una organización para la consecución de mejores resultados organizacionales, y para ello se sugiere la existencia de un

conjunto de políticas y prácticas que guían esta gestión y la orientan a la consecución de resultados. (Villarroya, 2011).

#### **2.4.1. Rendimiento Organizacional**

El rendimiento organizacional se refiere a la medida y evaluación del grado de consecución de los objetivos de gestión marcados en los programas previstos de una organización. Para medir el rendimiento, los académicos han utilizado diferentes Indicadores. (Villarroya, 2011)

#### **2.4.2. Indicadores de resultados en los Recursos Humanos**

A continuación se analizarán los 6 indicadores de resultados en los recursos humanos más citados en la revisión de la literatura efectuada:

##### **2.4.2.1. Confianza**

Algunas organizaciones intentan desarrollar estructuras organizacionales basadas en la alta confianza y que a la vez refuercen la confianza de los trabajadores en la organización. Los elementos interpersonales reflejan la confianza de los trabajadores entre ellos, mientras que los componentes del sistema organizacional reflejan la confianza de los empleados entre ellos y en la organización.

Por lo tanto, la confianza se convierte en un elemento crítico para el éxito de las relaciones organizativas, especialmente en las relaciones entre superior y subordinado. Los gestores y sus empleados han de confiar en la competencia del otro, así como creer que actuará de manera ética y correcta. Los directivos deberán apoyar las acciones de sus empleados y no



aprovecharse de ellos, manipulando u ocultando sus acciones para beneficio propio o de la organización. (Villarroya, 2011)

#### **2.4.2.2. Compromiso**

El compromiso de los empleados hace que estos desarrollen un vínculo efectivo con la organización que influye sobre su voluntad de permanencia en la misma y en el deseo de que la organización tenga buenos resultados. A continuación veremos el vínculo que se establece en la literatura entre el compromiso organizacional y los comportamientos y actitudes que los empleados tienen en el trabajo. Para ello, trataremos cada uno de los aspectos que según el modelo propuesto, se ven influidos por la existencia o no de compromiso de los trabajadores con la organización. (Villarroya, 2011).

#### **2.4.2.3. La satisfacción laboral**

Hace referencia por un lado a la evaluación cognitiva de diferentes características del puesto de trabajo y, por otro lado, a las experiencias emocionales que cada persona vive en el trabajo.

Aunque las organizaciones no pueden incidir directamente sobre la personalidad de los empleados, si pueden incidir sobre el encaje entre las personas y el puesto de trabajo mediante el uso de determinadas prácticas de recursos humanos. Buenos ejemplos de ello serían: la contratación de las personas con los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir el puesto de trabajo.

La satisfacción laboral conlleva a que los empleados estén más predispuestos a dar la cara por la organización y presentan mayor productividad, por otro lado, están más predispuestos a quedarse en la organización, reducen sus índices de absentismo y por lo tanto reducen los costos organizativos (Villarroya, 2011)

#### **2.4.2.4. Rotación:**

La rotación laboral es la cuantificación del flujo de personas que entran y salen de una organización en un periodo determinado de tiempo. Puede clasificarse en rotación voluntaria, cuando es el empleado quien decide romper el vínculo con la empresa, y rotación involuntaria, cuando es la organización la que decide poner fin a la relación contractual con el empleado. (Villarroya, 2011)

#### **2.4.2.5. Absentismo laboral:**

Ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización. Esta dificultad inherente al absentismo que conlleva estudiar un comportamiento complejo, con connotaciones y resultados negativos en las organizaciones, ha dado lugar a gran variedad de disciplinas y metodologías interesadas en este fenómeno.

En cuanto a las causas del absentismo podemos decir que una de las principales son los problemas de salud. No obstante, esta causa genera ciertas dudas y controversia, ya que en ocasiones, estas dolencias pueden ser simuladas y difíciles de comprobar y de controlar.

Otras causas que se atribuyen a la ausencia de los empleados en sus puestos de trabajo no vinculadas a problemas físicos, pueden estar relacionadas con aspectos tan diversos como la insatisfacción laboral, perturbación mental, clima laboral, problemas familiares o personales, etc. (Villarroya, 2011)

#### **2.4.2.6. Rendimiento en el puesto de trabajo:**

El rendimiento de los empleados en el puesto de trabajo puede ser medido principalmente por la productividad. El problema de la productividad es que no existe una medida única para ella, sino que se trata de un factor contingente a cada organización.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por los empleados y el costo de los recursos utilizados para obtenerla. Esta productividad se ve afectada por dos tipos de factores:

- ✓ Factores relacionados con los empleados: capacidades y habilidades de los propios empleados, y la motivación e incentivos que los empleados obtienen.
- ✓ Factores organizativos: procesos productivos, tecnología, materias primas, etc. (Villarroya, 2011)

### **2.5. Optimización de la Organización**

En los años ochenta, desde la Administración se hablaba sobre la gestión de los recortes, en referencia a cómo gestionar la reducción de programas y de personal. En los noventa, entre los ejecutivos y los empresarios ya se ha convertido en rutina hablar de reestructurar la

empresa, recortar niveles de gestión, liquidar unidades o departamentos improductivos, fusionar divisiones distintas, concentrarse en la línea de negocio principal y mejorar la competitividad y la rentabilidad. (Benest, 1998)

En algunas ocasiones el término optimización se emplea como una expresión políticamente correcta para dar una imagen positiva a los esfuerzos de recortar operaciones y despedir a trabajadores. En estos casos, las personas implicadas en el funcionamiento de la organización (por ejemplo, sus empleados o sus clientes) son conscientes de la vacuidad de dicha expresión. Cuando se utiliza correctamente, en cambio, el término optimización puede ayudar a las organizaciones a concentrarse en su misión principal, a reducir su inflación organizativa y a descubrir nuevas oportunidades. (Benest, 1998)

El gurú de la calidad, venerado desde hace tiempo por los japoneses establece una diferencia entre reducción y optimización. Afirma, si usted opta por la reducción, recortará costos pero no arreglará con ello problemas que son fundamentales. Una reducción del tamaño de la organización no desemboca necesariamente en un incremento de la productividad. La organización necesita eliminar el trabajo que no sea necesario y no limitarse a cargar el mismo volumen de trabajo sobre las espaldas de los supervivientes de los recortes. Y lo que aún es más importante: una organización necesita hacer las cosas de forma distinta. En otras palabras, tanto el sector público como el privado precisan romper sus paradigmas (Deming, 1986)

Para optimizar con éxito una organización durante un periodo turbulento, sus dirigentes deben afrontar un triple desafío:

1. Determinar la misión principal de la organización.
2. Mantener los programas (o crear otros nuevos) que apoyen dicha misión.
3. Mantener la viabilidad de la organización, su moral y su productividad.

### **2.5.1. Pasos para la optimización**

#### **a.- Crear un clima político favorable**

Ya hemos visto que una organización que desee emprender un proceso de optimización debe empezar por desarrollar o perfeccionar su misión. No obstante, antes de que los miembros de la organización inviertan sus energías en dicha tarea, los dirigentes deben crear un clima político que de algún modo obligue a todo el mundo, dentro y fuera de la organización, a revisar de nuevo su concepción acerca de los organismos públicos. (Benest, 1998)

#### **b.- Llevar a cabo evaluaciones internas y externas**

Antes de perfeccionar o reorientar la misión de la organización, ésta precisa un examen a fondo del entorno en que opera. Basándose en este examen, pueden identificarse oportunidades nuevas o inexploradas. La evaluación proporciona asimismo datos de la máxima importancia para desarrollar o reorientar la misión de la organización, datos que deberán ser minuciosamente analizados. Para llevar a cabo evaluaciones internas y externas, la organización debe analizar y/o

entrevistar a empleados, clientes y usuarios, así como estudiar el funcionamiento de otros organismos y partes no implicadas. (Benest, 1998)

Evaluación interna - Algunas preguntas que deben plantearse

- ✓ ¿Cuál es nuestra trayectoria?
- ✓ ¿Cómo hemos definido nuestra tarea principal?
- ✓ ¿Cuáles son los activos y los puntos fuertes de nuestra organización?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos respecto a otras organizaciones similares?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros pasivos y nuestros puntos débiles?

Evaluación externa - Algunas preguntas que deben plantearse De medio a largo plazo, ¿cuáles son las tendencias políticas, económicas y sociales que pueden afectar a las tareas que desempeña nuestra organización?

- ✓ ¿Cómo evalúan nuestros clientes los servicios que prestamos?
- ✓ ¿Qué piensan de nosotros nuestros clientes potenciales?
- ✓ ¿Quién compite con nuestra organización en el mercado?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores?

### **c.- Desarrollar o perfeccionar la misión**

La misión de la organización permite que ésta concentre sus recursos y activos en oportunidades para satisfacer las necesidades de sus clientes, de modo que éstos a su vez adquieran los productos o servicios de la organización. Una misión bien fundamentada también

permite que la organización crezca y prospere con el tiempo. (Benest, 1998)

### **2.5.2. Consolidación del proceso**

Una vez creado un clima apropiado para afrontar el desafío de la optimización, los líderes deben desarrollar una estrategia de empresa y planes tácticos vinculados a la misma para consolidar el proceso de optimización. (Benest, 1998)

#### **a.- Crear una estrategia de empresa**

Una estrategia debe permitir que la empresa pueda responder preguntas como las siguientes: ¿Dónde estaremos dentro de cinco años? ¿Cómo será nuestra organización? Para cumplir nuestra misión, ¿qué nuevos programas deberíamos enfatizar? ¿Qué programas deberíamos reducir o incluso eliminar? (Benest, 1998)

#### **b.- Idear planes tácticos**

Para avanzar en la dirección de la estrategia la empresa debe emplear varias tácticas. Los planes tácticos pueden incluir la ejecución de nuevos planes de formación para la plantilla existente, la contratación de tipos de personal distintos, desarrollar nuevas relaciones o alianzas con otras entidades, rediseñar los enfoques para el suministro de los servicios, modificar las fórmulas para poner un precio a los servicios e intentar hallar otros tipos de clientes o de apoyos. (Benest, 1998)

### **c.- Crear una visión compartida**

Este proceso contribuye a crear una visión hacia dónde se dirige la organización con el tiempo. Es absolutamente esencial que esta visión sea compartida. Por consiguiente, en este proceso deben participar los cargos electos, el personal de gestión y supervisión, los empleados, los clientes y otras personas que tengan algún interés en la organización. Como mínimo, el papel del director ejecutivo o de algún otro dirigente consiste en reconocer la existencia de una crisis financiera, exponer la necesidad de poner en marcha el proceso y encabezarlo para darle legitimidad y credibilidad. Asimismo, deberá asegurar que todos los afectados participen y se involucren en el proceso. (Benest, 1998)

### **2.5.3. Estrategias para la optimización**

Según (Benest, 1998). Uno de los retos de la optimización consiste en centrarse en programas que apoyen la misión de la organización.

### **2.5.4. Categorías de estrategias**

Este conjunto de categorías sólo es un modo de clasificar y diferenciar las distintas estrategias de optimización. Frente a un déficit en los ingresos, consideramos que una estrategia es optimizadora si mantiene un programa que dé apoyo a la misión de la organización incluso después de que haya tenido lugar un recorte en los gastos.

1. Estrategias organizativas
2. Estrategias para la asignación de recursos
3. Enfoques para la mejora de la productividad



#### 4. Estrategias emprendedoras. (Benest, 1998)

##### **2.5.5. Estrategias organizativas**

Estas estrategias consisten en efectuar cambios en la estructura de la organización, en las pautas de contratación de personal o en la planificación de los puestos de trabajo. Todos estos enfoques apuntan a una mejora de la relación costo-eficacia en la provisión del servicio.

Algunas de las estrategias organizativas son las siguientes:

- a. Basarse en empleados a tiempo parcial en lugar de los contratados a jornada completa para proporcionar el servicio.
- b. Utilizar voluntarios en lugar de trabajadores contratados para proporcionar el servicio.
- c. Reducir la relación entre supervisores y empleados del programa, y durante este proceso otorgar mayor autonomía y responsabilidad al personal del programa (estrategia de enriquecimiento del puesto de trabajo).
- d. Rediseñar los grupos de trabajo para crear equipos autogestionados, comités de dirección empleados-dirección, grupos para la resolución de problemas (por ejemplo, grupos de base, círculos de calidad).
- e. Fusionar el departamento con otros departamentos similares o compatibles dentro de la organización (por ejemplo, fusionar el Departamento de Programas Recreativos con el Departamento de Servicios Sociales), de modo que se consiga una mejor coordinación de los recursos y una mejor relación costo-eficacia. (Benest, 1998)

### **2.5.6. Estrategias para la asignación de recursos**

Estas técnicas intentan superar las deficiencias mediante el empleo de recursos limitados.

Algunas de las estrategias para la asignación de recursos son las siguientes:

- a. Clasificar los programas según su prioridad en obligatorios, esenciales y discrecionales, así como definir niveles de servicios mínimos y reforzados.
- b. Efectuar estudios de mercado (por ejemplo, análisis de los mercados y estudios de las reacciones del mercado)
- c. Descomercializar los programas para reducir la demanda del servicio (por ejemplo, cobrar más por ofrecer el servicio en horas pico, establecer sistemas de cobro progresivos en lugar de regresivos), evitando así el derroche de recursos. (Benest, 1998)

### **2.5.7. Enfoques para la mejora de la productividad**

Mediante técnicas apropiadas, las organizaciones pueden reforzar la productividad para preservar mejores niveles de servicio incluso cuando recortan gastos.

Algunos de los enfoques para mejorar la productividad son los siguientes:

- a. Sustituir los bienes de capital por mano de obra.
- b. Utilizar tecnologías, métodos de trabajo y procedimientos operativos de mayor calidad.

- c. Poner en práctica nuevos programas para motivar a los empleados (por ejemplo, el trabajo en equipo). (Benest, 1998)

### **2.5.8. Estrategias emprendedoras**

Los centros de costos pueden ser transformados en centros de beneficios. Las organizaciones pueden identificar varios activos infrautilizados (por ejemplo, servicios, capacidades, experiencia, equipamiento, instalaciones) que pueden ser comercializados para grupos privados o públicos para generar beneficios. Estos beneficios pueden contribuir a apoyar los programas existentes o reducir los gastos generales de la organización.

Algunas de las estrategias emprendedoras son las siguientes:

- a. Vender servicios a otras
- b. Alquilar el equipamiento o las instalaciones infrautilizadas (como espacio de oficina, maquinaria pesada a entidades particulares.
- c. Ofrecer servicios técnicos especializados a otras entidades (servicios de programación informática). (Deming, 1986)

## **2.6. Aspectos que regulan la empresa**

### **2.6.1. Forma jurídica**

Cuando una persona decide trabajar por cuenta propia puede hacerlo: Constituyendo una sociedad con personería jurídica propia. (Sociedad anónima, limitada, comanditaria, cooperativa, etc.). Una persona jurídica es una asociación de personas a quienes la ley concede una personalidad propia, distinta e independiente de la de cada una de los miembros.

Lo primero a considerar cuando se escoge una forma jurídica para tu empresa es como se regulan los siguientes aspectos en cada una: (Caldas, Reyes, & Heraz, 2007).

La responsabilidad de los socios puede ser:

- a. Limitada: los socios solo responden de la deuda de la empresa por el importe del capital que aportaron para crear la compañía, es decir sus bienes permanecen al margen.
- b. Ilimitada: los socios responden con sus propios bienes frente a las deudas de la empresa. Esto significa que podrían ser embargados sus bienes para pagar en caso de deudas contraídas por la sociedad.
- c. Subsidiaria: El patrimonio de la sociedad se hace cargo de las deudas de la empresa; pero cuando esto no es suficiente, se paga el resto de la deuda con las aportaciones de los socios.
- d. Solidaria: pueden ser exigidas las deudas a cada uno de los socios.  
(Caldas, Reyes, & Heraz, 2007)

### **2.6.2. Sociedad de responsabilidad limitada**

Es obligatorio inscribir en el libro de registro de socios el nombre y los apellidos de cada socio y el número de participaciones.

El capital social se divide en participaciones que nunca podrán convertirse en acciones. La denominación es un nombre libre agregando la final compañía limitada o las siglas Cía. Ltda.

Los órganos del gobierno de la compañía son la Junta general de socios que está compuesta por todos los socios y el administrador que

representa a la sociedad en todos los actos que así determinen los estatutos (Caldas, Reyes, & Heras, 2011).

Régimen de seguridad social, la empresa debe dar el alta en el régimen general de la seguridad social a todos los trabajadores antes de que inicien su actividad laboral. Si los socios van a trabajar en la empresa, deberán considerar su inclusión en la seguridad social. Todos los trabajadores acogidos al régimen de seguridad social tienen que formalizar un contrato laboral con la empresa el contrato podrá firmarse por tiempo determinado o indefinido. (Caldas, Reyes, & Heraz, 2007)

### **2.6.3. Obligaciones legales**

Son normas que todas las empresas deben cumplir para poder entrar en funcionamiento.

#### **2.6.3.1. Obligaciones fiscales**

Son el IVA e Impuesto a la renta que se declara mensualmente de acuerdo al noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC). La obligación formal de presentar la declaración comprende a las personas naturales, las sociedades y las empresas del sector público que en forma habitual efectúan transferencias de bienes o presten servicios gravados con tarifa 12% IVA, así como quienes efectúen compras por las que deben efectuar la retención en la fuente del impuesto al valor agregado. (Bustos, 2007)

## **CAPITULO III**

### **3. SITUACION ORGANIZACIONAL ACTUAL DE DICOEL CIA. LTDA.**

#### **3.1. Antecedentes**

DICOEL, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN ELÉCTRICA CÍA. LTDA., fue creada en el año 1979 en la ciudad de Guayaquil, domiciliada en los Ríos 609 y Primero de mayo, Edificio Orellana, piso 6 oficina 4 provincia del Guayas, cantón Guayaquil.

La Empresa en sus inicios realizaba trabajos de instalaciones eléctricas en viviendas, cuando adquirió experiencia en el sector eléctrico comenzó a prestar servicios eléctricos en diseño de planos, construcciones, mantenimientos e instalaciones para urbanizaciones, viviendas y plantas industriales.

#### **Misión**

Su Misión es la de prestar el mejor servicio de diseño, construcción, mantenimiento y reparación eléctrica en baja media y alta tensión.

#### **Visión**

La visión de DICOEL, ser una empresa confiable de servicios Eléctricos dentro de la ciudad y del País.

#### **3.2. Estructura organizacional actual**

DICOEL Cuenta con una estructura organizacional simple ya que la autoridad está centrada en una sola persona, es decir todos los trabajadores

reportan el resultado de sus actividades a su jefe inmediato que en este caso es el Gerente de la empresa.

### Organigrama Funcional actual

#### DICOEL, Diseño y Construcción Eléctrica Cía. Ltda.

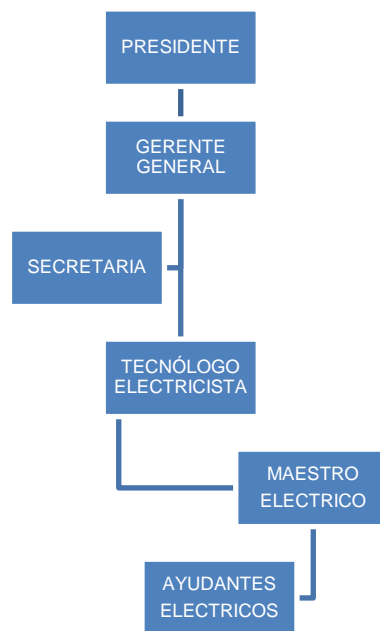


Figura 3. 1 Organigrama funcional actual de DICOEL

Fuente: Gerencia  
Elaboración: Propia

#### 3.2.1. Recursos Humanos

La fuerza laboral de Dicoel Cía. Ltda., está constituida por 25 empleados los mismos que se distribuyen en personal Administrativo y Operativo.

**Tabla 3.1. Personal Administrativo**

Personal Administrativo	Número de Personal
Presidente	1
Gerente General	1
Secretaria de Gerencia	1
Contador	1
Auxiliar Contable	1
Total Personal Administrativo	5

**Tabla 3.2. Personal Operativo**

Personal Operativo	Número de Personal
Ingeniero Eléctrico	1
Tecnólogo Eléctrico	2
Dibujante	2
Maestro Eléctrico	3
Ayudante Eléctrico	10
Aprendiz Eléctrico	2
Total Personal Operativo	20

### 3.2.2. Recursos Materiales

Para la realización de los servicios eléctricos se utilizan una diversa y variada gama de materiales, los cuales se encuentran almacenados en la bodega dependiendo de su longitud, peso y tipo. Entre los materiales que forman parte directa del proceso productivo tenemos siguientes:



**Tabla 3.3. Listado de Materiales disponibles**

<b>Materia prima/materiales</b>	<b>Tipo/especificaciones</b>
Aisladores	Suspensión, pin, barra
Breaker	20amp – 30amp - 32amp
Cables	Concéntrico, thhn, ttu, flexible
Codos	½," 1", 1 ½", 1 ¼", 2" (emt, pvc)
Condensadores	5, 10, 15, 25 KVAR
Conectores	½," 1", 1 ½", 1 ¼", 2"
Focos	15w, 20w, 65w, 125w, 250w, 400w.
Grapas	¾", ½", ¼", 2"
Lámparas	1x40w, 3x32w, 250w, 400w
Pernos	¼x¾", ¼x1", 5/16x1", 5/16x 1 ½", 3/8", ½"
Tacos	Fisher F5, F6 ,F10, F12
Terminales	Compresión 1/0, 2, 2/0, 4
Tomas	Aéreo 120v, 240v, 30amp, 50amp.
Tornillos	Tripa de pato 6x1", 6x2", 8x1", 8x2"
Tubos emt y pvc	¾", ½", 1" 1 ¼", 1 ½", 2", 2 ¼" 2 ½"
Uniones emt	¾", ½", 1" 1 ¼", 1 ½", 2", 2 ¼" 2 ½"
Varillas para aterrizar	5/8"x1.8m, 5/8"x2.4m

### 3.2.3. Recursos Físicos

#### Herramientas y Equipos

Las herramientas y equipos se encuentran en muy buenas condiciones en cuanto a calibrado, estado físico y calidad. En Dicoel Cía. Ltda., se cuenta con los siguientes equipos y maquinarias:

**Tabla 3.4. Lista de Herramienta y Equipos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
01	Cintas pesca cables
02	Dobladora hidráulica ½", 2"
01	Máquina de Soldar
01	Máquina neplera
03	Moldes para soldar varilla-cable, cable-cable
01	Taladro Manual, 110 volts, 3000 RPM
01	Taladro Manual, 120 volts, 3500 RPM
01	Soplador de tubos
Varias	Herramientas como martillos, destornilladores, alicates, etc.
03	Roto-martillo para paredes
02	Roto-martillo para pisos
04	Equipos de medición Eléctrica

### 3.3. Análisis FODA

Se analizará la situación actual en la que se encuentra la empresa, para conocer los aspectos favorables y desfavorables en la parte interna y externa de la empresa a través de una matriz FODA.

**Tabla 3.5. Matriz FODA.**

<b>Ambiente</b>  <b>Interno</b>          <b>Ambiente</b>  <b>Externo</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Personal calificado para la realización de las actividades.  Ofrecimiento de las mejores opciones sobre los servicios a los clientes  Buena comunicación entre el personal de la empresa.	Incumplimiento en la entrega de los trabajos.  Falta de personal capacitado para la realización de otras actividades.  Desconocimiento de responsabilidades y funciones específicas por parte del personal.  Falta de publicidad en la empresa.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
Crecimiento por antigüedad en el mercado del diseño y construcción en el sector eléctrico  Existencia de grandes proveedores de materia prima en la zona.	Capacitación constante al personal  Planificación de las actividades a realizar  Dar conocer los servicios que ofrece la empresa mediante publicidad	Estudiar la factibilidad de contratar personal calificado para cumplir con todos los pedidos de nuestros clientes  Ofrecer un servicio eficiente y competitivo para incrementar la rentabilidad de la empresa

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
Aparición de nuevos competidores	Hacer uso adecuado de los recursos y manejo del tiempo para no afectar al cliente con el precio de los servicios	Control periódico del cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los colaboradores
Competencia ofrezca mejores precios		
Aumento del costo de la materia prima o escasez de la misma en la zona	Stock de la materia prima necesaria para producir con el fin de ahorrar recursos y no tener perdida de materiales en sobrante o faltante	Planificar y controlar la realización de los trabajos para cumplir con la entrega justo a tiempo con los clientes

### 3. 4. Metodología de Investigación

(Rodríguez, 2010). Una vez que se precisó el planteamiento del problema y se definió el alcance inicial de la investigación, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. P(120).

**Método exploratorio.-** Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

**Diseño Cuantitativo:** es un proceso secuencial y probatorio, cada etapa precede de la siguiente y no podemos brincar o eludir los pasos, el orden es riguroso. El cuantitativo se divide en experimental o no experimental.

*Experimental:* preexperimentos, experimentos verdaderos y cuasiexperimentos.

### ¿Qué es un Experimento?

La esencia de esta concepción de experimento, es que involucra la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles efectos. La acepción particular que va más de acuerdo con un sentido científico del término, se refiere a un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

Los experimentos auténticos o puros manipulan variables independientes para ver sus efectos sobre variables dependientes en una situación de control.

Si tomamos la acepción general del término experimento, los pre-experimentos, los experimentos verdaderos y los cuasi-experimentos, podrían considerarse experimentos, ya que como se detallará más adelante toman una acción y miden su efecto o efectos. En cambio, si tomamos la segunda acepción (que hemos llamado particular), solo los experimentos puros serían experimentos y ambos conceptos se consideran equiparables.

## **¿Qué es la Investigación No Experimental?**

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### **Tipos de Diseño No Experimentales**

Tipos de diseños no experimentales de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos (dimensión temporal).

#### **Transeccional o transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

#### **Longitudinal**

En ocasiones el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. Entonces se dispone de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Por ejemplo, un investigador que buscara analizar cómo evolucionan los niveles de empleo durante cinco años en una ciudad.

Los diseños longitudinales suelen dividirse en tres tipos: diseños de tendencia (trend), diseños de análisis evolutivo de grupos (cohort) y diseños panel, como se indica en el siguiente esquema.

### **3.5. Población y Muestra**

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas que presentan características comunes y una muestra es una representación significativa de las características de una población, en base a estos conceptos damos paso a nuestro análisis.

#### **Población**

Constituye el universo del objeto de la investigación, en este caso del personal administrativo y operativo de Dicoel Cía. Ltda., como de los clientes que requieren de los servicios de la misma.

#### **Población Clientes Internos**

Personal administrativo	5
Personal técnico	3
Personal auxiliar	3
Personal de planta	6
Personal por contrato	8
Total población clientes internos	25

## **Población Clientes Externos**

Total población clientes Externos 30

### **Muestra**

La muestra tendrá dos modalidades de selección para la utilización adecuada de los instrumentos de investigación.

Las muestras seleccionadas corresponden a los siguientes grupos muestrales:

- ✓ Población de personal que labora en DICOEL Cía. Ltda., tanto administrativo como operativo.
- ✓ Población clientes actuales que utilizan los servicios de Dicoel Cía. Ltda.

### **3.6. Técnicas de Recolección de datos**

En cuanto a las técnicas de investigación se consideró la técnica de campo. Para la recolección de datos que nos permita conocer la situación inicial del objeto investigado se utilizó la Encuesta con cuestionario de preguntas cerradas a nuestros clientes internos (trabajadores) y Externos (clientes).

### **3.7. Diseño de la Investigación**

Para la ejecución de la presente tesis la investigación es de Campo-Exploratoria de tipo cuantitativo-no experimental. Se escogió el diseño no experimental porque no se manipulan las variables solo se observan lo que permite conocer y experimentar las dificultades que generalmente afronta



para proponer soluciones que permitan hacer más eficiente el proceso productivo de La Empresa.

Se considera Exploratoria porque no se conoce con exactitud las causas que originan el comportamiento de los empleados.

### **3.8. Análisis de los Resultados**

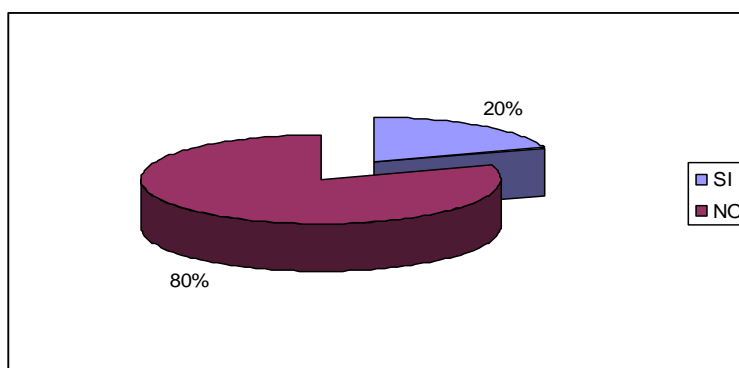
#### **3.8.1. Análisis de Datos Clientes Internos de Dicoel Cía. Ltda.**

Esta encuesta se realizó con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tiene la fuerza laboral de la empresa con respecto a sus cargos y actividades, con el objeto de tomar acciones correctivas en la estructura organizativa de la Empresa.

A continuación se detallan los datos de las encuestas realizadas con su respectivo análisis. La muestra considerada fue del 100% de la población total de la empresa.

**Tabla 3.6. Conocimiento de los Objetivos de la Compañía**

<b>OPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	5	20
NO	20	80
Total	25	100



**Figura 3. 2. Conocimiento de los Objetivos**

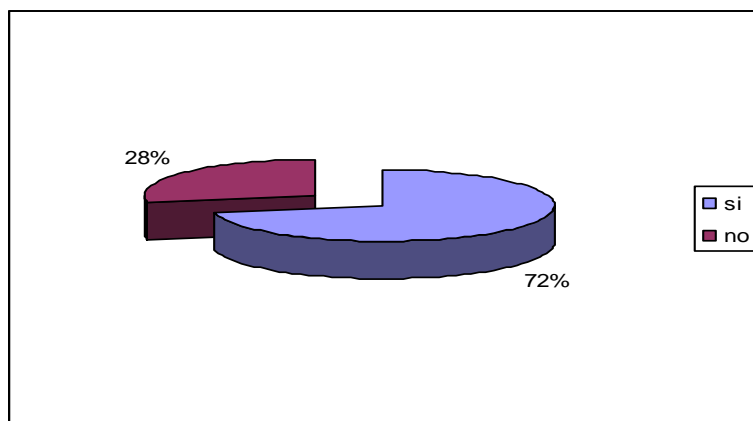
**Fuente: Encuestas**

**Elaboración: Propia**

Como se puede observar el 80% del personal contratado no conocen cuales son los objetivos de la compañía, lo que demuestra que no hay una buena comunicación dentro de los colaboradores de DICOEL.

**Tabla 3.7. Porcentaje de Relación entre cargo y contrato de la empresa**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	18	72
NO	7	28
Total	25	100

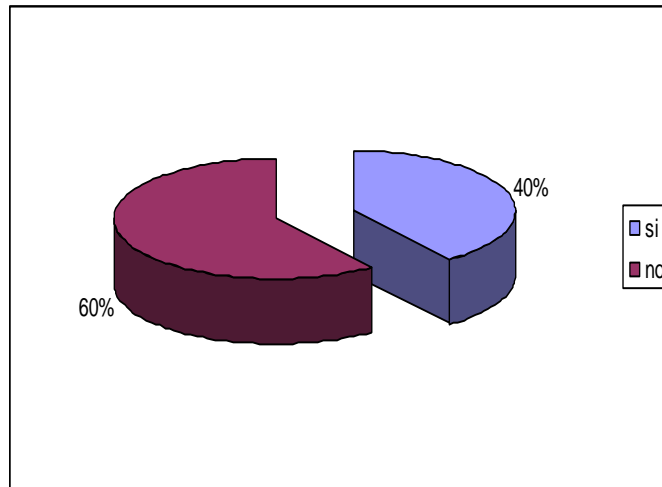


**Figura 3. 3. Relación entre cargo y contrato de la empresa**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

La mayoría el 72% de las personas ocupan su cargo para el que fueron contratados por La Empresa, lo cual demuestra que al momento de contratar al personal se lo hace de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

**Tabla 3.8. Entrenamiento Recibido**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	10	40
NO	15	60
Total	25	100

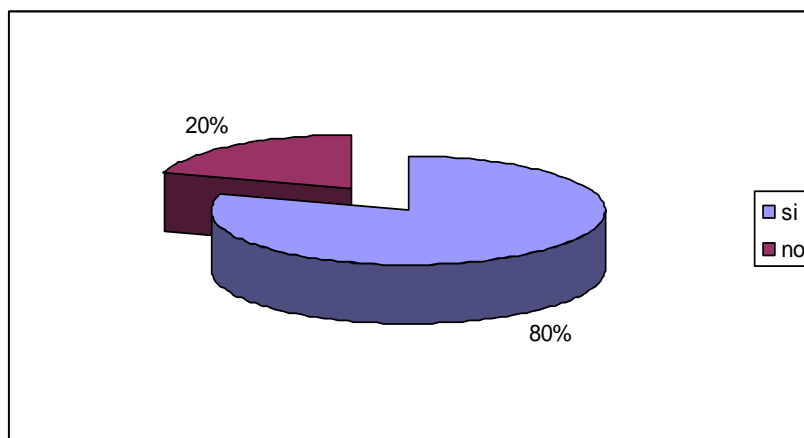


**Figura 3. 4. Entrenamiento Recibido**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

A simple vista se conoce que el personal que ingresa a la empresa no recibe entrenamiento con respecto al cargo que va a desempeñar antes de realizar sus actividades, lo cual puede ser perjudicial para la empresa.

**Tabla 3.9. Conocimiento de actividades y responsabilidades**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	20	80
NO	5	20
Total	25	100

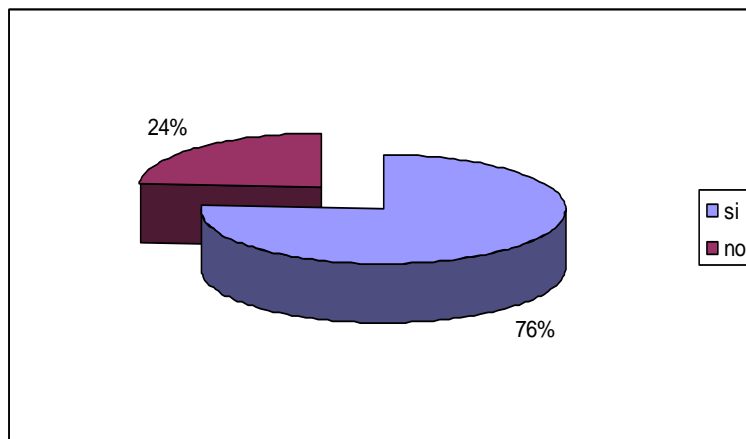


**Figura 3. 5. Información de actividades y responsabilidades**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

El 80% del personal conoce sobre sus responsabilidades y actividades, se debería trabajar en el 20% restante para que esto no genere pérdidas de tiempo y dinero para la empresa.

**Tabla 3.10. Relación entre las tareas asignadas y el cargo**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	19	76
NO	6	24
Total	25	100

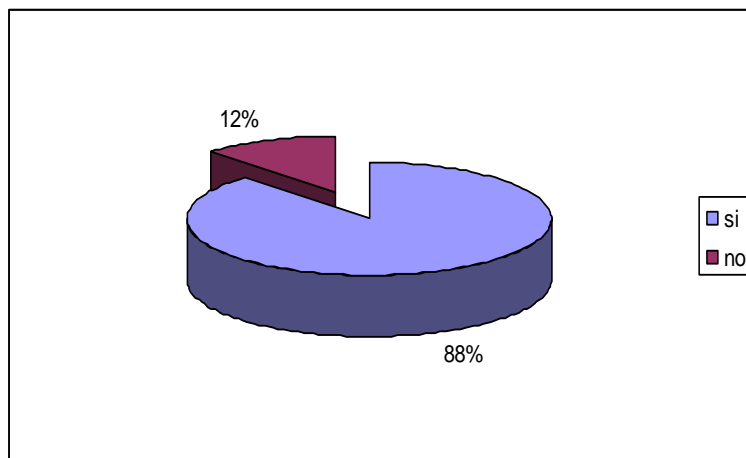


**Figura 3.6. Relación entre las tareas asignadas y el cargo**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

Según el resultado se observa que no todos los empleados están de acuerdo con realizar actividades que no corresponden al cargo, por lo que se debería dar solución para que se resuelva este problema de inconformidad.

**Tabla 3.11. Capacidad para cargo de mayor responsabilidad**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	22	88
NO	3	12
Total	25	100

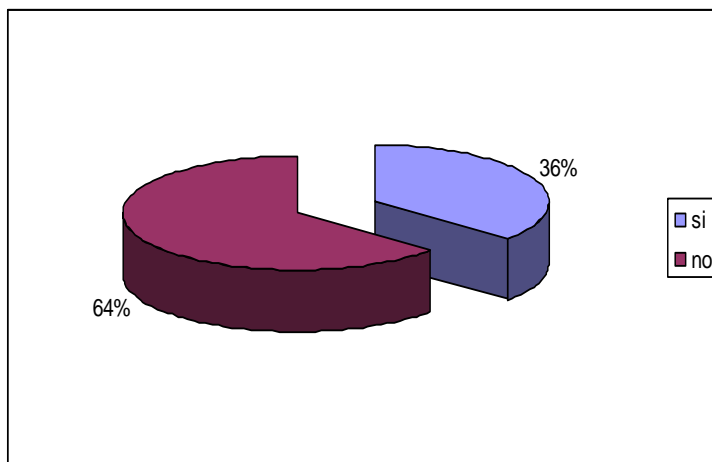


**Figura 3.7. Capacidad para cargo de mayor responsabilidad**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

Una parte representativa del personal se siente capacitada para el desempeño de un cargo de mayor responsabilidad.

**Tabla 3.12. Grado de desenvolvimiento en otro cargo**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	9	36
NO	16	64
Total	25	100



**Figura 3.8. Grado de desenvolvimiento en otro cargo.**

Fuente: Encuestas

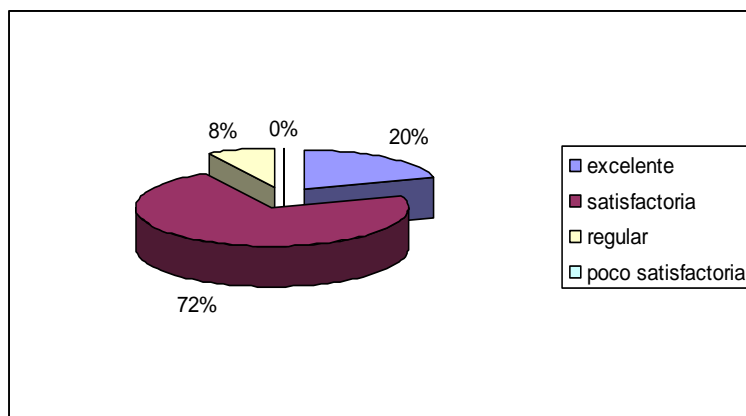
Elaboración: Propia

La 64% de los trabajadores que son contratados por Dicoel Cía. Ltda., no ocupan el cargo para el cual fueron contratados.

**Tabla 3.13. Relación con el Jefe.**

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Excelente	5	20
Satisfactoria	18	72
Regular	2	8
Poco Satisfactoria	0	0
Total	25	100





**Figura 3.9. Relación con el Jefe.**

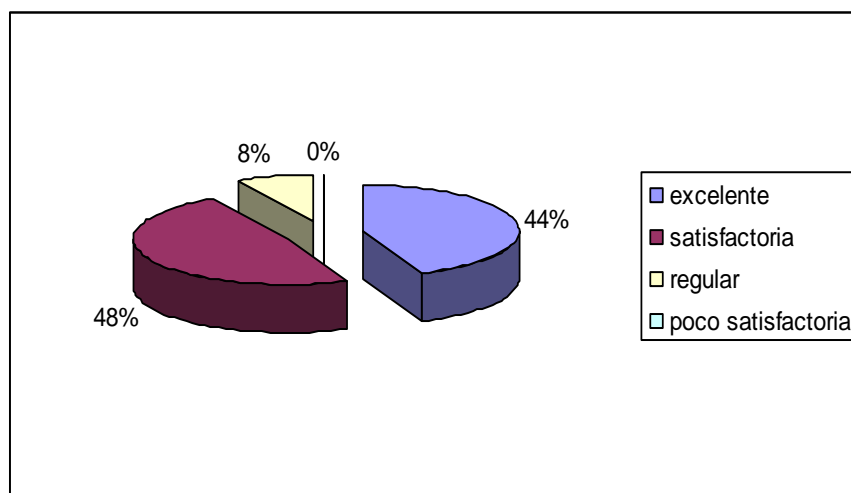
**Fuente: Encuestas**

**Elaboración: Propia**

Según lo obtenido se puede observar que la relación jefe-Trabajador es buena, esto se debe a que en Dicoel Cía. Ltda., se permite al trabajador dar su opinión de lo que se cree conveniente para los intereses de la empresa.

**Tabla 3.14. Comprensión de instrucciones.**

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Excelente	11	44
Satisfactoria	12	48
Regular	2	8
Poco Satisfactoria	0	0
Total	25	100

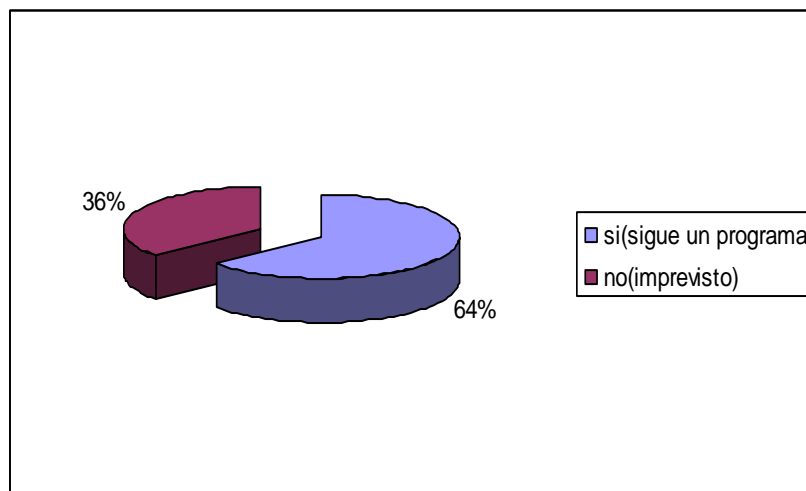


**Figura 3.10. Comprensión de instrucciones.**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

Como se puede observar la mayoría de los empleados tiene claro las instrucciones impartidas por sus superiores.

**Tabla 3.15. Seguimiento de Programa de Actividades**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI (sigue un programa)	16	64
NO (imprevistas)	9	36
Total	25	100



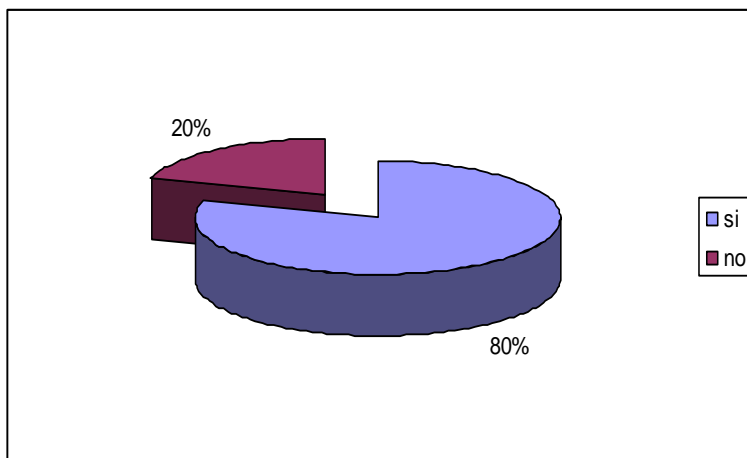
**Figura 3.11. Seguimiento de Programa de Actividades.**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Propia

Según lo obtenido las actividades son realizadas de acuerdo a lo programado por sus superiores en un plan de trabajo.

**Tabla 3.16. Conocimiento de las normas de la empresa**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	20	80
NO	5	20
Total	25	100



**Figura 3.12. Conocimiento de las normas de la empresa.**

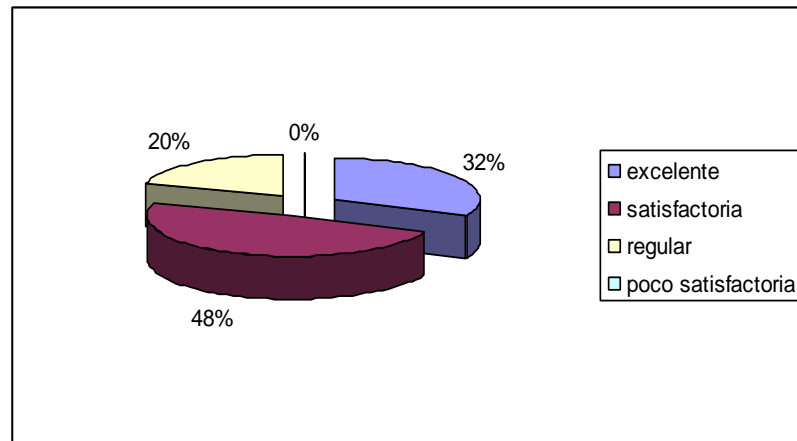
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

No todos conocen las normas de la empresa por lo que se debería contar con un manual de organización.

**Tabla 3.17. Condiciones de trabajo**

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Excelente	8	32
Satisfactoria	12	48
Regular	5	20
Poco Satisfactoria	0	0
Total	25	100



**Figura 3.13. Condiciones de trabajo.**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

De acuerdo a los resultados las condiciones de trabajo están entre el rango buenas, pero se debería trabajar para adecuar el lugar de trabajo y que los empleados se sientan cómodos.

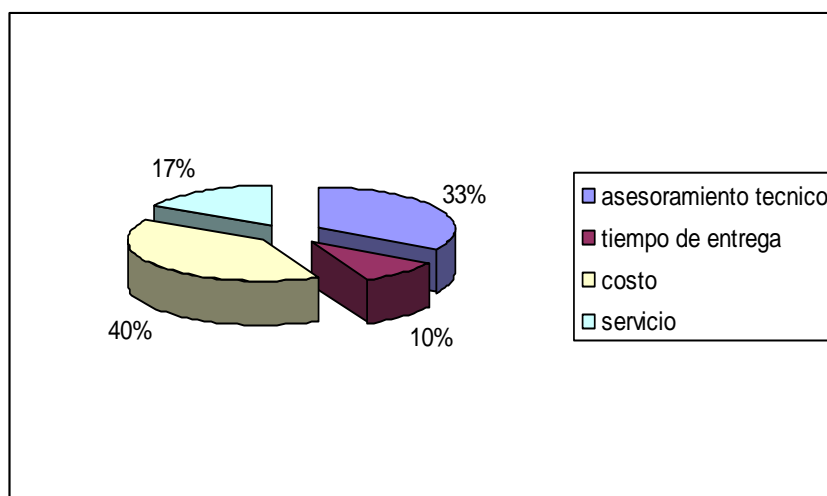
### **3.8.2. Análisis de Datos Clientes Externos de Dicoel Cía. Ltda.**

Esta encuesta se realizó con la finalidad de conocer las necesidades de nuestros clientes, si los servicios que se ofrecen satisfacen sus necesidades.

A continuación se detallan los datos de las encuestas realizadas con su respectivo análisis. La muestra considerada fue del 100% de la población total de los clientes.

**Tabla 3.18. Aspectos que prefiere el cliente al momento de contratar servicios eléctricos**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Asesoramiento Técnico	10	33
Tiempo de entrega	3	10
Costo	12	40
Servicio	5	17
Total	30	100



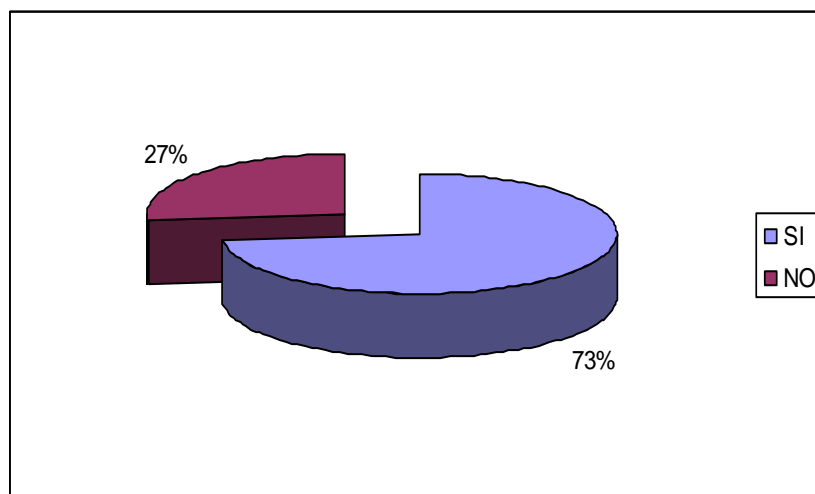
**Figura 3.14. Aspectos al momento de contratar servicios eléctricos**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Propia

Como se puede observar en la gráfica el 40% de los clientes cuando contratan un servicio eléctrico lo hacen por el costo, el 33 % necesita de asesoramiento y el 17% por el servicio que ofrecemos.

**Tabla 3.19. La calidad de servicio y producto cumple con expectativas**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	22	73
No	8	27
Total	30	100

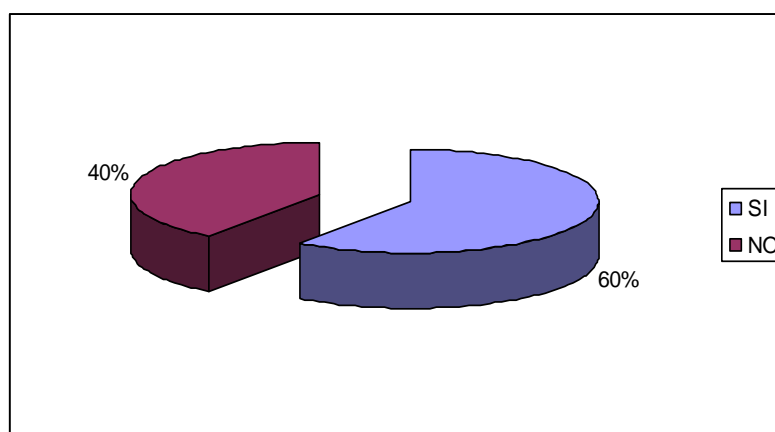


**Figura 3.15. La calidad de servicio y producto cumple con expectativas**  
Fuente: Encuestas  
Elaboración: Propia

El 73% de los clientes considera que la calidad del producto y servicio que ofrece DICOEL cumple con las expectativas que se requieren al momento de contratar sus servicios.

**Tabla 3.20. Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	18	60
No	12	40
Total	30	100



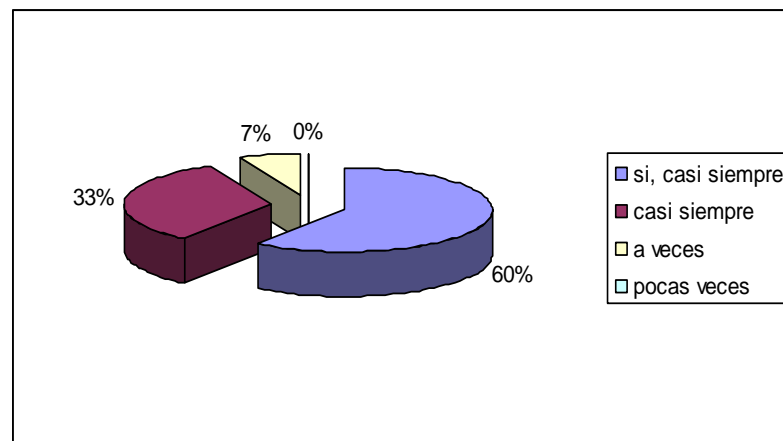
**Figura 3.16. Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos**  
Fuente: Encuestas  
Elaboración: Propia

El 60% de los encuestados opinó que la empresa si cumple con los tiempos establecidos para la entrega de los trabajo, mientras que el 40% restante dijo que no cumple con los tiempos de entrega previstos en los contratos.



**Tabla 3.21. Servicio fiable y adecuado a las necesidades**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí, siempre	18	60
Casi siempre	10	33
A veces	2	7
Pocas veces	0	0
Total	30	100

**Figura 3.17. Servicio fiable y adecuado a las necesidades**

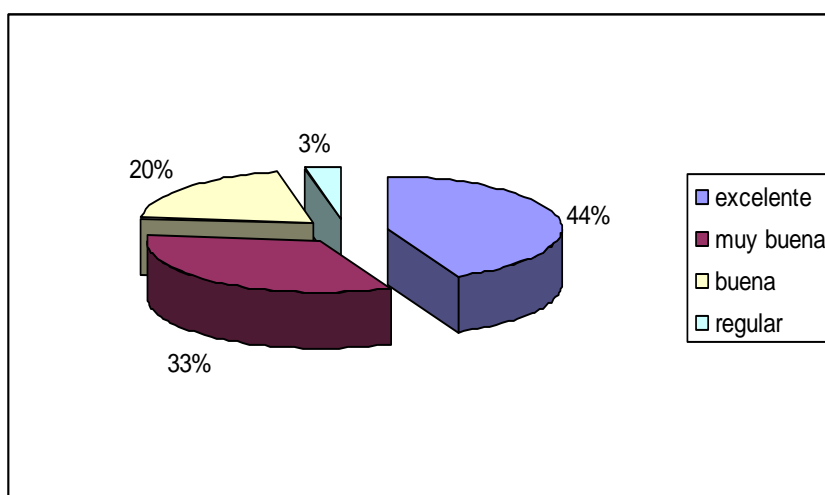
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la relación proveedor-cliente es satisfactoria en gran parte, esto se debe a que Dicoel Cía. Ltda., es una Empresa con mucha experiencia en el sector eléctrico.

**Tabla 3.22. Cómo considera la comunicación con el personal**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	13	44
Muy buena	10	33
Buena	6	20
Regular	1	2

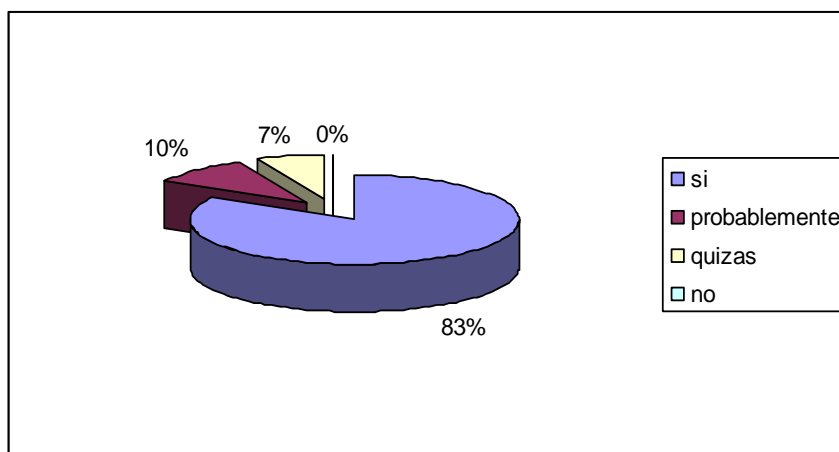


**Figura 3.18. Cómo considera la comunicación con el personal**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

Como se puede observar la mayoría de los clientes considera que tienen una aceptable comunicación con el personal de DICOEL.

**Tabla 3.23. Recomendación del servicio a otros**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	25	83
Probablemente	3	10
Quizás	2	7
No	0	0
Total	30	100



**Figura 3.19. Recomendación del servicio a otros**  
**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Propia**

El 83% de los encuestados contestó que sí recomendarían los servicios que presta DICOEL a sus conocidos.

### **3.9. Resultados del Análisis de las Encuestas**

De acuerdo a los resultados obtenidos a los encuestados se puede apreciar que la estructura organizativa de la empresa no está funcionando

de forma adecuada por lo que se debería atacar las fallas existentes, para lo cual se diseñará una propuesta correctiva.

### **3.10. Comprobación de la Hipótesis**

Una vez analizados los resultados de las encuestas se detecta que uno de los principales factores que contribuye negativamente a la Eficiencia del proceso productivo de Dicoel Cía. Ltda., es la forma simple de organizarse en la empresa, la mayoría de los empleados respondieron que desconocen cuáles son los objetivos, que no hay un entrenamiento previo al momento de ocupar un cargo, que no se desempeñan correctamente en otro puesto para el que no hayan sido contratados. Otro factor es la falta de un manual de la organización que contenga los objetivos, antecedentes y descripción de las funciones.

También se manifiesta como factor, la falta de capacitación constante para enfrentar nuevos retos.

### **3.11. Aceptación de la Hipótesis**

La Hipótesis de esta investigación el sistema organizativo actual de DICOEL contribuye negativamente a la eficiencia del proceso productivo depende de la reestructuración de la fuerza laboral de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA DICOEL**

#### **4.1. Servicios Eléctricos**

Se ofrece servicios Eléctricos de diseño, construcción, mantenimiento y reparación en alta, media y baja tensión en el sector comercial, industrial y residencial como:

- ✓ Diseño de proyectos y Tramites de Aprobación de planos en las Empresas Eléctricas.
- ✓ Montaje de máquinas y equipos eléctricos industriales.
- ✓ Construcciones e instalaciones de redes de distribución, iluminación y acometidas.
- ✓ Mantenimiento de transformadores.
- ✓ Asesoría Técnica en suministro de materiales, funcionamiento de equipos, contratos de suministro de servicio eléctrico, aumento de carga.
- ✓ Fiscalizaciones de obras.

#### **4.2. Diseño de proyectos eléctricos**

En el campo de la construcción eléctrica el primer campo es el diseño eléctrico. En este macro-proceso se realizan todos los estudios, cálculos y planos correspondientes al área de la ingeniería eléctrica.

El diseño eléctrico en general abarca temas que tienen relación con el estudio de la electricidad; sin embargo, en el presente trabajo se tratarán

únicamente los procesos de diseño eléctrico en los cuales tiene experiencia la empresa.

El campo de acción de Dicoel Cía. Ltda., en lo que corresponde a diseño eléctrico se enfoca a: Proyectos de media tensión (hasta 22800 voltios) de redes aéreas y subterráneas, proyectos de baja tensión (hasta 460 voltios) de instalaciones industriales y de (hasta 210 voltios) para instalaciones comerciales.

#### **4.2.1. Diseño Residencial**

En el diseño de un proyecto eléctrico se realiza las especificaciones técnicas de la residencia, en la cual constan:

- ✓ Ubicación: Dirección donde se encuentra ubicada la obra
- ✓ Descripción del proyecto Eléctrico
- ✓ Detalles del proyecto Eléctrico
- ✓ Circuitos de distribución
- ✓ Calculo de la demanda

#### **4.2.2. Diseño de Redes de Distribución**

Red de distribución es la forma en que se distribuye la energía por medio de la disposición de los circuitos de distribución. En este sentido se enfoca a la forma como se distribuye la energía a partir de la empresa suministradora de energía.

Se realizan los cálculos de consumo y necesidades eléctricas para el suministro de energía en urbanizaciones, determinando los elementos que deberán instalarse para la correcta distribución de la energía, también se

planifica el sistema de comunicación elaborando los diagramas correspondientes con la finalidad de facilitar la construcción.

Resaltan su simplicidad y la facilidad que presentan para ser equipadas de protecciones selectivas. Prácticamente sin energía eléctrica no podemos hacer nada en la vida actual, todo funciona con ella, televisión, internet, radio, licuadoras, refrigeradoras, lavadoras, aspiradoras, las bombas para enviarte agua para tu casa, etc.

#### **4.2.3. Diseño Industrial**

En la parte industrial para el diseño se cuenta con personal con mucha experiencia en la industria, se requiere obtener información completa tanto de capacidades como de ubicación de los equipos.

En la parte del diseño una vez obtenido la ubicación de capacidades y también de su forma de funcionamiento se procede a realizar el diseño se calcula los fuentes de transformación, tableros de distribución, alimentadores y también la compensación bajo factores de potencia.

Se dispone de personal capacitado en la parte técnica y personal para que realice los dibujos de planos, como los diagramas. Es necesario también disponer de personal que realicen los trámites para su aprobación en las empresas suministradoras de energía, también es necesario realizar el diseño de comunicación entre equipos.

### **4.3. Montaje de elementos eléctricos**

Con el fin de agrupar de forma teórica los conocimientos técnicos básicos que se necesitan para poder desarrollar el montaje y la instalación de accesorios, elementos y equipos auxiliares, se analizarán técnicas básicas empleadas para la instalación de equipos:

Al momento de realizar el montaje se deben tener claros los conceptos de ajuste y tolerancia, según los cuales se podrá conocer en todo momento la posibilidad real de instalación de acuerdo con sus medidas y características constructivas.

Para el Montaje e instalación de accesorios, elementos y equipos auxiliares una de las constantes que se van a presentar, en cuanto a los elementos auxiliares, es la presencia de mecanismos y componentes normalizados. El conocimiento de estos medios, así como de su simbología se hace imprescindible a la hora de identificarlos y de definir su aplicación correcta.

#### **4.3.1. Sistema Residencial**

Una vez realizada la construcción y terminada la obra es necesario montar o instalar elementos eléctricos así como decorativos necesarios para el correcto funcionamiento. Se instala la red de datos, red de televisión en alta definición, lámparas para la iluminación, sauna, piscina. Para este tipo de montaje es necesario contar con personal capacitado, con conocimientos sobre los elementos que se van a instalar.



### **4.3.2. Telefonía Residencial**

Se procede a instalar los equipos de comunicación convencional con la necesidad de una red para empleo de una central telefónica, video o sistema de datos. Se instala también el sistema de comunicación de portero, el convencional o sencillo.

Actualmente se ha visto en la necesidad de instalar también los sistemas de datos para tener acceso a Internet, y suministro de televisión satelital.

## **4.4. Construcciones de Sistemas Eléctricos**

El campo de la construcción eléctrica es la razón de ser de Dicoel Cía. Ltda., la empresa ha construido proyectos tanto en alta, media y baja tensión con calidad, seguridad y garantía.

Para la construcción de un proyecto eléctrico se necesitan: un diseño revisado y aprobado, materiales garantizados y mano de obra calificada. La construcción debe realizarse bajo normas y estándares, tales como: normas de acometidas, cuartos de transformación y sistemas de medición para el suministro de electricidad (NATSIM) que será revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a los avances tecnológicos y las disposiciones del CONECEL (Código Nacional Eléctrico).

### **4.4.1. Área Residencial**

La construcción se realiza de acuerdo a diseño aprobados por las empresas encargadas de suministro de energía, se procede a la

coordinación con los constructores generales de la obra y su avance según obra civil.

Por otra parte las instalaciones eléctricas residenciales se encuentran catalogadas como instalaciones en baja tensión, es decir que operan a menos de 600 volts y a continuación se presentan algunos elementos esenciales en las instalaciones eléctricas residenciales:

Acometida:

La acometida de una instalación eléctrica está formada por una línea que une la red general de electrificación con la instalación propia de la vivienda.

- ✓ Acometida Aérea: Es la que va desde el poste hasta la vivienda, en recorrido visto, a una altura mínima de 6 m para el cruce de la calle.
- ✓ Acometida Subterránea: Así se llama a la parte de la instalación que va bajo tierra desde la red de distribución pública hasta la unidad funcional de protección o caja, instalada en la vivienda.
- ✓ Acometida Normal: La acometida normal de una vivienda es monofásica, de dos hilos o tres hilos, uno o dos activo (positivo) y el otro neutro, en 120 – 240 voltios.

Medidor:

Registra la energía eléctrica consumida por el usuario y en base a este consumo se procede al cobro.

### Conductores:

Los conductores son elementos que transmiten o llevan el fluido eléctrico. Se emplea en las instalaciones o circuitos eléctricos para distribuir la energía eléctrica a sus diferentes salidas.

- ✓ Hilo o alambre: Es un conductor constituido por un elemento sólido y con forro de polietileno cableado.
- ✓ Cordón: Es un conductor constituido por varios hilos unidos eléctricamente arrollados helicoidalmente alrededor de uno o varios hilos centrales y sus flexibles.
- ✓ Concéntrico: Es un conductor formado por uno o varios cordones aislado eléctricamente entre sí.

### Interruptores:

Los interruptores están diseñados para poder conectar o interrumpir una corriente que circula por un circuito. Se accionan manualmente. Son elementos que interfieren mecánicamente el fluido eléctrico y sirven para energizar los elementos a ellos conectados.

### Conmutadores:

Los conmutadores sirven para interrumpir un circuito y establecer contactos con otras partes de éste a través de un mecanismo interior que dispone de dos posiciones: conexión y desconexión.

### Cajas de empalmes y derivación:

Las cajas de empalme (cajetines) se utilizan para alojar las diferentes conexiones entre los conductores de la instalación. Son cajas de forma rectangular o redonda, dotadas de guías laterales para unir las a otros

elementos de forma mecánica y que sirven también para realizar derivaciones.

#### **4.4.2. Redes de Distribución**

Generalmente se realiza para urbanizaciones privadas de forma total o parcial, de forma total cuando el contrato abarca el suministro de materiales, mano de obra y administración directa, y parcial cuando el suministro de material lo realiza el cliente.

La distribución de energía eléctrica es una actividad vinculada a la habitación urbana y rural así como a las edificaciones. La Red de Distribución de la Energía Eléctrica es parte del sistema de suministro eléctrico cuya función es el suministro desde la subestación de distribución hasta los usuarios finales (medidor del cliente). Se lleva a cabo por los Operadores del Sistema de Distribución.

Los elementos que conforman la red o sistema de distribución son los siguientes:

**Subestación de Distribución:** Conjunto de instalaciones para transformación y/o seccionamiento de la energía eléctrica que la recibe de una red de distribución primaria y la entrega a un subsistema de distribución secundaria, a las instalaciones de alumbrado público, a otra red de distribución primaria o a usuarios. Comprende generalmente el transformador de potencia y los equipos de maniobra, protección y control, tanto en el lado primario como en el secundario, y eventualmente edificaciones para albergarlos.

**Subsistema de Distribución Primaria:** Es aquel destinado a transportar la energía eléctrica producida por un sistema de generación, utilizando eventualmente un sistema de transmisión, y/o un subsistema de sub-transmisión, a un subsistema de distribución secundaria, a las instalaciones de alumbrado público y/o a las conexiones para los usuarios, comprendiendo tanto las redes como las subestaciones intermediarias y/o finales de transformación.

**Subsistema de Distribución Secundaria:** Destinado a transportar la energía eléctrica suministrada normalmente en bajas tensiones, desde un sistema de generación, eventualmente a través de un sistema de transmisión y/o subsistema de distribución primaria, a las conexiones.

#### **4.4.3. Procesos Industriales**

Se refiere a la construcción de acometidas que es un conjunto de conductores y equipos utilizados para suministrar la energía eléctrica desde el sistema de distribución primario o secundario del distribuidor hasta las instalaciones del consumidor.

Una de las técnicas más utilizadas en cuanto a construcción de accesorios es la neumática. Debido a que la tarea que desempeña un instalador es la conexión de los accesorios a los circuitos de alimentación, se deben conocer cuáles son las recomendaciones y las técnicas utilizadas.

Para analizar la calidad de la instalación realizada, se deben utilizar una serie de medios auxiliares que aseguren que no presentará deficiencias.

Estos medios auxiliares están constituidos por los aparatos de medida y control que facilitarán resultados fiables sobre la instalación realizada.

#### **4.5. Mantenimiento Eléctrico**

Las Instalaciones industriales se encuentran constantemente expuestas a grandes deterioros producidos por ataques químicos y mecánicos, por la contaminación del medio ambiente, acarreado complejas, costosas e incómodas reparaciones. Tanto las obras civiles como los equipos de una industria están de algún modo sometidos a procesos de desgaste, que hacen necesario su mantenimiento.

##### **4.5.1. Mantenimiento residencial**

Es necesario después de la construcción realizar mantenimientos periódicos de las instalaciones con el fin de prevenir daños, para ello se realizan convenios con la administradora de la residencia.

Para ejecutar el mantenimiento se elabora un plan donde consten los elementos y trabajos a realizar y el tiempo a emplear en las actividades del mantenimiento.

##### **4.5.2. Mantenimiento industrial**

Se realiza un mantenimiento mensual y anual del sistema eléctrico para lo cual se realiza cronograma de mantenimiento.

Algunos de los servicios de mantenimiento en industrias son:

Mantenimiento de Subestaciones Eléctricas, que contempla los siguientes trabajos:

- 1.- limpieza e inspección de alimentadora aislada de 13.8 KV. (Puntas terminales)
- 2.- Inspección y prueba de transformadores
- 3.- Prueba de resistencia de aislamiento
- 4.- Prueba de rigidez dieléctrica del aceite
- 5.- ajuste de terminales en baja y alta tensión
- 6.- ajuste de terminales de disyuntores de tablero principal
- 7.- informe de trabajos.

#### **4.6. Asesoría Técnica**

El asesoramiento técnico contempla el estudio de los proyectos tanto residenciales como industriales y realiza un informe del uso de materiales como el funcionamiento adecuado de los elementos.

Teniendo en cuenta que cada cliente y proyecto tiene necesidades muy particulares se realiza un seguimiento en los procesos de diseño y construcción con personal conocedor de las técnicas de construcción, calidades, materiales, tratamientos y de la normativa aplicable en cada caso.

##### **4.6.1. Suministro de materiales**

Se realiza un estudio completo de la calidad y procedencia de los materiales, recomendando el uso de los mismos para su mejor funcionamiento e instalación, prevaleciendo su calidad, recomendando además los puntos de compra según un estudio del mercado.

#### **4.6.2. Funcionamiento de Equipos**

Se realiza un estudio completo del equipo a instalar y siguiendo las pruebas que se deben realizar antes del funcionamiento. Se recomienda según su línea de producción implementaciones complementarias para mejorar la producción.

Analizar las instalaciones eléctricas aplicadas a la maquinaria y equipo industrial, describiendo su funcionamiento y utilizando la documentación técnica de las mismas.

Realizar diestramente operaciones de cuadros eléctricos y sus instalaciones para maquinaria industrial, a partir de la documentación técnica aplicando el Reglamento Eléctrico y actuando bajo normas de seguridad. Se debe implementar un cronograma de mantenimiento para prevenir daños de los equipos.

#### **4.7. Fiscalización de obras Eléctricas**

Realizamos el seguimiento de la construcción de obras, analizando el uso correcto de los materiales y empleo de normas y reglamentos, tomando en cuenta que el objetivo principal de la fiscalización es la vigilancia del fiel y estricto cumplimiento de las cláusulas del contrato de construcción, a fin de que el proyecto se ejecute de acuerdo a sus diseños definitivos, especificaciones técnicas, programas de trabajo, recomendaciones de los diseñadores y normas técnicas aplicables.



#### **4.7.1. Fiscalización de Obras Eléctricas Públicas**

En esta actividad se realiza el control de obras municipales provinciales y nacionales. Para realizar una fiscalización y sobretodo de obras públicas es importante conocer las leyes o el aspecto legal de la fiscalización. Para tener conocimiento de lo que las leyes dicen al respecto debemos revisar la Ley de contratación pública, la Ley de Consultoría y El Reglamento de Determinación de Etapas del Proceso de Ejecución de Obras y Prestación de Servicios Públicos. Estas leyes hablan ampliamente de las funciones y de lo que un fiscalizador o una empresa fiscalizadora deben hacer y cumplir.

Siendo los objetivos más importantes de la labor fiscalizadora, los siguientes:

- a) Vigilar y responsabilizarse por el fiel y estricto cumplimiento de las cláusulas del contrato de construcción, a fin de que el proyecto se ejecute de acuerdo a sus diseños definitivos, especificaciones técnicas, programas de trabajo, recomendaciones de los diseñadores y normas técnicas aplicables;
- b) Detectar oportunamente errores y/u omisiones de los diseñadores, así como imprevisiones técnicas que requieren de acciones correctivas inmediatas que conjuren la situación;
- c) Garantizar la buena calidad de los trabajos ejecutados;
- d) Conseguir de manera oportuna se den soluciones técnicas a problemas surgidos durante la ejecución del contrato;

- e) Obtener que el equipo y personal técnico sea idóneo y suficiente para la obra;
- f) Obtener información estadística sobre personal, materiales, equipos, condiciones climáticas, tiempo trabajado, etc. del proyecto; y
- g) Conseguir que los ejecutivos de la entidad contratante se mantengan oportunamente informados del avance de la obra y problemas surgidos de la ejecución del proyecto.

#### **4.7.2. Fiscalización de Obras Eléctricas Privadas**

Para la fiscalización de obras eléctricas privadas también se deben cumplir con ciertas disposiciones y reglamentos anteriormente mencionados así como también con las respectivas especificaciones del contrato de fiscalización pero aplicados a fiscalizar una obra privada.

Se revisará y controlará el avance de la obra según el cronograma establecido al principio de la obra realizando informes escritos tanto al encargado general de la obra como al administrador o propietario.

Se sugiere realizar reuniones frecuentes con la finalidad de realizar evaluaciones de cómo avanza la obra y su correcta implantación de las especificaciones técnicas de acuerdo a los reglamentos y normas que se deben emplear.

#### **4.8. Clientes**

Para DICOEL los clientes son aliados estratégicos a los que apoya en su crecimiento y desarrollo; a continuación se detallan los más relacionados:

**Tabla 4.1. Listado de los Clientes a los que se les da servicio eléctrico**

<b>CLIENTE</b>	<b>DIRECCION</b>
AGRICOLA E INDUSTRIAL ECUAPLANTATION S.A.	KM.4.5 VIA DURAN TAMBO
AGRICOLA OFICIAL S.A., AGROFICIAL	KM.43 VIA A LA COSTA
CONGELADOS ECUATORIANOS S.A.	CHONGON VIA A LA COSTA, KM.24 PARROQUIA CHONGON
CONSTRUCTORA INTERNACIONAL S.A.	CALLE 49 S-E # 205 E/AV. HUGO CORTEZ CADENA Y AV.14
CONSTRUCCIONES Y CUBIERTAS KLAERE CIA LTDA	LOTIZAC.INMACONSA VIA DAULE KM.10 PALMERAS 11-12 Y CASUARINAS
CHIVERIA S.A.	KM. 32.5 VIA A DAULE
DINNING S.A.	KM.23.5 VIA A DAULE
DIORT CIA LTDA.,DIORTCIA	KM.53 VIA DURAN - JUJAN
ECUAIRE S.A.	KM.10.5 VIA A LA COSTA
ECUABARNICES S.A.	KM.24 VIA A DAULE
ECUAGOURMET S.A.	CHIMBORAZO ENTRE AZUAY Y PINO ROCA
ECUADOR NATURAL S.A.	CHIMBORAZO 3403 – AZUAY
ECUAVEGETAL S.A.	KM.7 VIA JUJAN
ELECTROCABLES C.A.	P.I EL SAUCE KM.11.5 VIA DAULE
ENVAMET S.A.	KM.16.5 VIA A DAULE
FUNDACION GABRIEL VILASECA SOLER	SARGENTO VARGAS 112 Y AV. OLMEDO
IMPORTADORAS JOSE RODAS S.A. JORODAS	CDLA SIMON BOLIVAR MZ.4 L.56 AV.LAS AMER.
JUVIVA S.A.	CHIMBORAZO ENTRE AZUAY Y PINO

	ROCA CENTROSUR LOCAL 17
MEXICHEM ECUADOR S.A.	KM.4.5 VIA DURAN TAMBO, 9-1-5793 DURAN
PENPRO S.A.	KM.20 VIA A QUEVEDO STO DOMINGO
PINTURAS UNIDAS S.A.	KM.16.5 VIA A DAULE
PLANTEIN S.A.	URDESA NORTE, AV.2DA # 15 Y CALLE 2DA
PROQUIMSA S.A.	KM.16.5 VIA A DAULE
PROLACHIV S.A.	KM.32.5 VIA A DAULE
QUALITAT S.A.	BALSAMOS SUR 110 Y VICTOR E. E
SEMBRIEXPORT S.A.	URDESA NORTE, AV.2DA # 15 Y CALLE 2DA
SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOS CIA. ANONIMA	AV.LAS ESCLUSAS KM.3.5 HDA. LA JOSEFINA
SUPRAPLAST S.A.	KM.16.5 VIA A DAULE - FRENTE A FABRICA BATERIAS BOSCH
TERMOEK S.A.	KM.11.5 VIA A LA COSTA
TROPICALIMENTOS S.A.	KM.10 VIA A DAULE, MZ.9 SL.06-03 LOTIZACION INMACONSA

#### 4.9. Proveedores

DICOEL, selecciona a sus proveedores dependiendo de las condiciones de pago que ofrecen, además compara precio, calidad, características y beneficios de los bienes o servicios.

Los proveedores con que cuenta Dicoel Cía. Ltda., en la actualidad son los siguientes:

**Tabla 4.2. Listado de los Proveedores**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>DIRECCION</b>
<b>COMELEC</b>	KM. 10.5 VIA DAULE LOS VERGELES S/N
<b>DIPRELSA S.A.</b>	AV.FCO ORELLANA Y DEMETRIO AGUILERA MALTA, SOLAR 14 MZ.670, ALBORADA SEXTA ETAPA
<b>ELECTROLEG S.A.</b>	PADRE SOLANO 1309 Y GARCIA MORENO
<b>IMPORTADORA MAGISTRAL S.A.</b>	TULCAN # 1623 ENTRE COLON Y ALCEDO
<b>IMPROSELEC S.A.</b>	KM. 4.5 AV.JUAN TANCA MARENGO S/N FRENTE AL COLEGIO MARTHA DE ROLDOS
<b>INPROEL S.A.</b>	LOT.SATIRION AV.33 GUILLERMO CUBILLA S/N Y CALLE 18-I
<b>KITTON S.A.</b>	C.C.AVENTURA PLAZA L.4, AV.LAS MONJAS S/N Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA
<b>LA CASA DEL CABLE S.A.</b>	B.MORENO #1114 Y AV. 9 DE OCTUBRE
<b>MARRIOT S.A</b>	VIA A SAMBORONDON KM 1.5 URBANIZACION EL PORTON PRINCIPAL S/N.

## CAPITULO V

### 5. PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE DICOEL

#### 5.1. Propuesta


En este capítulo se diseña la propuesta, que está basada en el manual de la Organización, Estructura y sistematización de la Organización y Estrategias de Optimización.

##### 5.1.1. Manual de la Organización


El manual será un medio de comunicación y coordinación para todos los miembros que colaboran a diario en las actividades que realiza la empresa.

El cual se detalla a continuación:

#### Identificación

 DICOEL CIA.LTDA	<h1>MANUAL DE ORGANIZACION</h1>
<h2>DICOEL, DISEÑO Y CONSTRUCCION ELECTRICA CIA.LTDA.</h2>	
Realizado por R. Moreira	Revisado por:

## Índice o Tabla de Contenido

 <p>DICOEL CIA.LTDA</p>	<h1>MANUAL DE ORGANIZACION</h1>
<h3>INDICE</h3>	
Introducción.....	81
Objetivo del manual.....	81
Alcance.....	81
Presentación.....	81
Antecedentes de la empresa.....	81
Objetivo de la empresa.....	82
Ubicación geográfica.....	82
Políticas.....	82
Valores Fundamentales.....	83
Atención y Servicio al Cliente.....	83
Responsabilidad.....	83
Normas Generales.....	84
Jornada Laboral.....	84
Asistencia y Puntualidad.....	84
Permisos y Licencias.....	85
Imagen Personal.....	85
Prohibiciones al Trabajador.....	86
Organigramas.....	87
Organigrama Funcional.....	87
Descripción de Cargos.....	88
Realizado por R. Moreira	Revisado por:

## **Introducción**

El presente manual de organización de la empresa Dicoel Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, se realizó con la finalidad de exponer en detalle la estructura organizacional de la misma, señalando los diferentes cargos funcionales y la relación que existe entre los trabajadores, así como también para explicar la jerarquía, los grados de autoridad y las responsabilidades de las unidades de trabajo de ésta empresa; y por consiguiente, poder realizar una descripción de las funciones y tareas específicas de las personas que laboran en esta empresa.

## **Objetivo del manual**

El objetivo de este manual es que sirva como instrumento orientador para que todo el personal conozca la estructura organizacional de la empresa, facilite el control, y la evaluación de sus actividades.

## **Alcance**

La aplicación del presente Manual comprende a todo el personal que presta servicios dentro del ámbito de la empresa, asegurando el cumplimiento de las funciones, normas y políticas asignadas.

## **Presentación**

El Manual de la Organización se sustenta en las siguientes normativas:

Código de trabajo, normativa referente a los permisos laborales.



Derecho laboral del Ecuador, normativa referente a los salarios de los trabajadores.

Ley de Gestión Ambiental del Ecuador, normativa referente a las políticas de medio ambiente de la empresa.

### **Objetivo de la empresa**

Ofrecer un servicio de excelente calidad a un precio acorde con el mercado para mantener a nuestros clientes satisfechos.

### **Ubicación Geográfica**

Los Ríos 609 entre Quisquis y Primero de mayo, Edificio Orellana piso 6 Oficina # 4.

### **Políticas**

Es política de la empresa mantener informados a sus colaboradores sobre los Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

Se deben publicar los documentos organizacionales que se realicen en base al desarrollo organizacional de la empresa para que los usuarios dispongan de todos aquellos que son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar.

El gerente, es el responsable de que en cada área de la empresa, se cumplan con las principales actividades y procesos, ya que es quien tiene la

autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones. La elaboración y cambios del manual de organización será responsabilidad de la Gerencia.

### **Valores Fundamentales**

#### **✓ Atención y Servicio al cliente**

La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, reales y potenciales, para lo cual la empresa deberá mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

#### **✓ Responsabilidad**

La Administración y Fiscalización de Contratos deberán seguir las normas establecidas por la empresa y leyes en relación a la fiscalización de entidades públicas y privadas, logrando que todos los contratos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.

La ingeniería y desarrollo de los proyectos del área deberán ejecutarse en base a estudios de demanda y mercado, que serán proporcionados por el área de negocios de la empresa.

La Administración priorizará los proyectos orientados a incrementar el valor de la empresa, manteniendo en lo posible la rentabilidad de los

segmentos de negocios tradicionales y fomentando el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que permitan ampliar su cartera de ingresos.

Se deberá brindar especial atención y prioridad a los clientes, sean estos residenciales o corporativos, dándoles prioridad a quienes cuya facturación y recaudación generen el mayor porcentaje de ingresos en la empresa.

La administración establecerá los mecanismos necesarios para resolver en el menor tiempo posible las discrepancias o reclamos existentes con los clientes buscando en todos los casos las mejores condiciones posibles para la empresa.

### **Normas Generales**

#### **✓ Jornada laboral**

Todo el personal está obligado a ajustar su asistencia a los horarios que la Empresa tiene aprobados por el Director Regional del Trabajo.

La jornada laboral del personal operativo de la empresa puede variar de acuerdo a las necesidades de los contratos, aunque generalmente se encuentran establecidas de la siguiente manera:

**Tabla 5.1. Jornada Laboral de Dicoel cía. Ltda.**

<b>Jornada Laboral</b>		
<b>Tipo de Personal</b>	<b>Día de la Semana</b>	<b>Horario</b>
Administrativo	Lunes a Viernes	8:30 –16:30
Operativo	Lunes a Viernes	8:30 –16:30

### ✓ **Asistencia y Puntualidad**

La puntualidad es una virtud de gran valor personal y social que es indispensable y esencial para el buen funcionamiento de toda organización. El personal deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación.

Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por la Empresa.

### ✓ **Permisos y Licencias**

El personal que por razones especiales deba faltar a su trabajo, solicitará el correspondiente permiso por escrito a la compañía, quien avalará las causas para su otorgamiento o denegación. En idéntica forma se procederá con los permisos de salida antes de finalizar la jornada de labor.

Los primeros deberán solicitarse con un día de anticipación y los segundos en la primera hora de trabajo. En caso de que un permiso sea negado y aun así el empleado falte será considerado como una falta injustificada y será descontado de su remuneración, o tendrá que recuperar en su día de descanso.

Por calamidad doméstica o fallecimiento de parientes del empleado, el empleador le concederá un máximo de 3 días, dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad del conyugue. Código del trabajo (art.42 numeral 30).

### ✓ **Imagen Personal**

Desarrollar un estilo corporativo propio y único, es esencial para obtener una ventaja diferencial, que permita grabar en la mente de los clientes la excelencia de la compañía y favorecer su fidelización. Es por esto que es de gran importancia que los colaboradores de la empresa mantengan una buena apariencia.

En el caso de los hombres no se permiten empleados con cabellos demasiado largo, uñas sucias, mal vestido, zapatos sucios, mal olor, cortes de cabellos llamativos ni estrambóticos, personal con gorras dentro de su trabajo (en el caso de que su área sea administrativa) puesto que aquellos que están incursionados en trabajos externos requieren el uso de la misma sin embargo no por ello proyectaran una mala apariencia personal.

En el caso de las mujeres deberán así mismo mantener su apariencia personal puesto que deberán estar correctamente presentables, bien peinadas, no se permite un maquillaje escandaloso, ni tinturados de colores llamativos, uñas limpias, pintadas, zapatos limpios, entre otras.

Hay que recordar que una persona que cuida su imagen se siente más segura y confiada en lo que ofrece y transmitiendo una fuerza imparable y así mismo contribuye a la imagen de la empresa.

### **Control de cambios del manual**

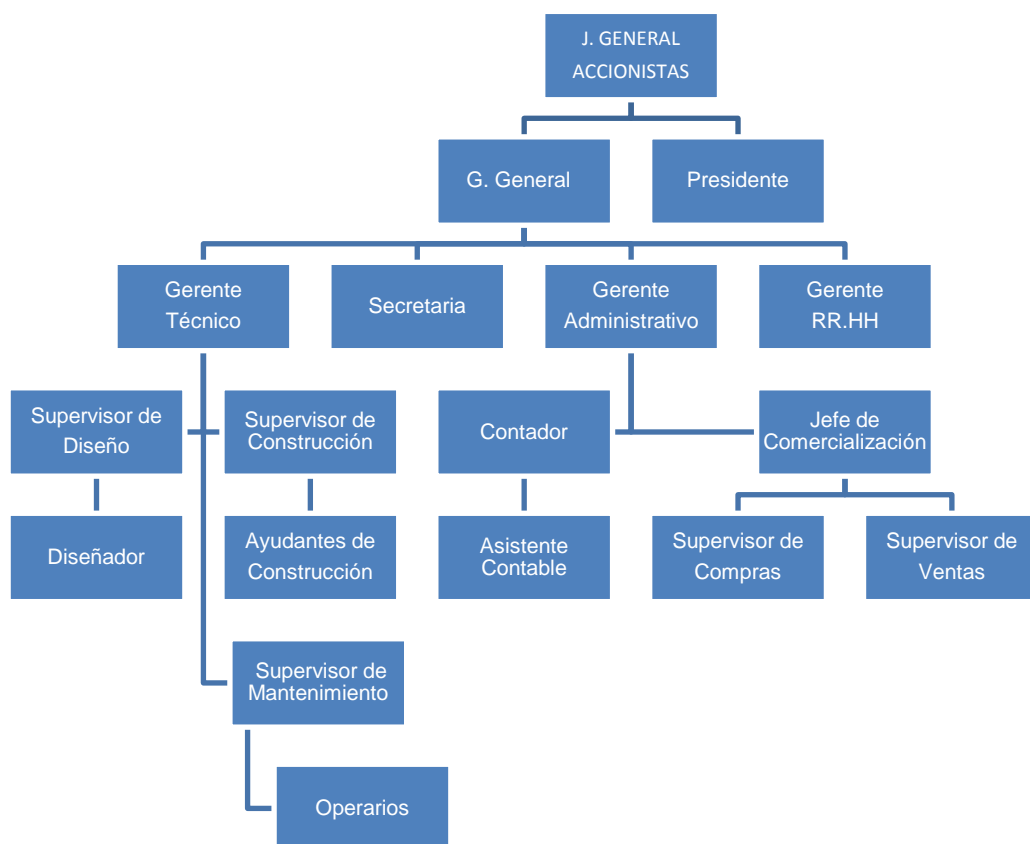
El contenido del Manual de Organización está sujeto a modificaciones en razón a las evaluaciones periódicas de la empresa y el cumplimiento de

sus objetivos. Este documento contiene la historia, organigrama, directorio y todo lo funcional que tenga relación con la empresa.

## 5.2. Diseño de la estructura y sistematización de la organización

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL

#### DICOEL, DISEÑO Y CONSTRUCCION ELECTRICA CIA. LTDA.



**Figura 5.1. Organigrama Funcional de DICOEL**

**Fuente: Gerencia**

**Elaboración: Propia**

### Misión

Dicoel Cía. Ltda., está dedicada a brindar toda clase de servicios y a comercializar productos relacionados con el sector eléctrico residencial, comercial e industrial mediante niveles competitivos de calidad y costo a

través del desarrollo de nuestro personal, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una de las empresas más confiable en suministro de materiales y servicios eléctricos dentro y fuera de la ciudad, satisfaciendo a los clientes a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y personal capacitado.

### **5.3. Funciones de los cargos**

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
DICOEL CIA. LTDA.	
DENOMINACION	JUNTA DE ACCIONISTAS
<b>II. FUNCIONES</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombrar y remover al presidente y al Gerente de la compañía de conformidad con la Ley, y señalar sus remuneraciones.</li> <li>✓ Conocer y aprobar anualmente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de la compañía.</li> <li>✓ Disponer el reparto de utilidades, amortización de pérdidas.</li> <li>✓ Aprobar por unanimidad del capital social las cesiones de participaciones sociales y la admisión de nuevos socios.</li> <li>✓ Resolver sobre el aumento o la disminución del capital social y la prorroga o la disminución del plazo de duración de la compañía.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>GERENTE</b>
	<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>
PERFIL: Hombre, Ing. Eléctrico 3 años de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
GENERAL: Representar a la empresa en todas sus actos Planificación, dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás departamentos dependientes de DICOEL.	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes cargos.</li> <li>✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas.</li> <li>✓ Coordinar con los demás departamentos para asegurar que las demás actividades se estén llevando correctamente.</li> <li>✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>✓ Mantiene en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Planeación Organización Coordinación Dirección Evaluación de resultados	Ejecución de políticas Analizar informes



<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>GERENTE TECNICO</b>
PERFIL: Hombre, Ing. Eléctrico 1 año de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
GENERAL: Responsable de optimizar el rendimiento y performance del área de responsabilidad asignada	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar y asignar actividades de mantenimiento al personal técnico asignado y a terceros, según las necesidades.</li> <li>✓ Solucionar de manera eficaz los problemas imprevistos que se presenten en los activos físicos de la fábrica.</li> <li>✓ Autorizar la ejecución y finalización de las inspecciones del personal técnico.</li> <li>✓ Autorizar la ejecución, cierre técnico y cierre financiero de las órdenes de trabajo.</li> <li>✓ Supervisar la ejecución de las órdenes de trabajo, controlando su adecuada documentación y registro.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Planeación Organización Coordinación	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO</b>
PERFIL: sexo indistinto, Ing. Comercial, CPA 1 años de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión y evaluación periódica de los resultados del ejercicio económico.</li> <li>✓ administrar los elementos de ingresos y costos de la compañía. Esto significa usualmente vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como de las operaciones del diarias</li> <li>✓ Mantener la información contable y clara al día, en lo referente a estados financieros y resultados para informar oportunamente a la gerencia.</li> <li>✓ Reportar a los directivos sobre el desenvolvimiento de la empresa.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Planeación Organización Coordinación Dirección	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>GERENTE DE R.R.H.H</b>
PERFIL: sexo indistinto, Ing. Comercial con especialización en Recursos Humanos o carreras afines 3 años de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
<b>GENERAL:</b> Seleccionar y reclutar al personal	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratación de personal. (Cuando han sido seleccionados se firma un contrato con ellos.</li> <li>✓ Control del Seguro Social (afiliar con todos los beneficios de ley a cada persona con sus prestaciones correspondientes, desde el primer día que empieza a laborar)</li> <li>✓ Prestaciones y servicios.(La empresa deberá hacer de su conocimiento a todo lo que tiene derecho y/u obligación)</li> <li>✓ Establecer buenas relaciones laborales entre los trabajadores y sus superiores)</li> <li>✓ Trabajo en equipo. (Está muy claro que no se puede trabajar si no se tiene entendido que es un equipo, y todos deben apoyarse mutuamente, esto lo logra el Administrador de Recursos Humanos.)</li> <li>✓ Escalafones (evalúa y checa con los supervisores de área y/o jefes de departamento. Quienes son aptos candidatos para escalar dentro de la empresa. ascender en algún puesto) Obviamente se hace una convocatoria donde la oportunidad es para quien la aprovecha.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>
PERFIL: sexo indistinto, Ing. Eléctrico, técnico eléctrico 1 años de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
GENERAL: Control y seguimiento de las mejoras en el proceso productivo	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de equipos: motivación, organización y mejora del rendimiento.</li> <li>✓ Planificación del mantenimiento.</li> <li>✓ Revisión del correcto funcionamiento de la maquinaria y realización de informes técnicos.</li> <li>✓ Supervisión del trabajo de campo</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Planeación Organización Coordinación Dirección	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>CONTADOR</b>
PERFIL: sexo indistinto, Ing. Comercial, CPA 1 años de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
<b>GENERAL:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar que la información contable sea actualizada, llevada bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo a las NIC (NORMAS Internacionales de Contabilidad) y las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).</li> <li>✓ Controlar el desenvolvimiento en cuanto al registro de asientos contables tanto en compras como en ventas.</li> <li>✓ Mantener ordenada la documentación de respaldo como: facturas de compras y ventas, retenciones recibidas y entregadas.</li> <li>✓ Revisar que se cumpla con precisión, efectividad, y en la fecha adecuada las declaraciones y anexos que se realicen al SRI.</li> <li>✓ Revisar e imprimir mensualmente los reportes de los aportes que se realizan en el IESS.</li> <li>✓ Manejar las cuentas bancarias, con sus respectivas conciliaciones.</li> <li>✓ Cumplir con las obligaciones anuales de la empresa en lo relacionado al pago de impuesto a la renta y presentación de balances a la Superintendencia de compañías, pago y presentación de formularios del reparto de utilidades al ministerio de Trabajo, pago del impuesto municipal del 1.5 x mil de los activos, patentes y tasa de habilitación y permiso de bomberos.</li> <li>✓ Pagos a los trabajadores puntualmente en lo relacionado con beneficios sociales como: Décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reservas y vacaciones.</li> <li>✓ Mantener organizada la información, tanto en el sistema computacional como el archivo de documentos físicos.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DICOEL CIA. LTDA.</b>	
<b>DENOMINACION</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
PERFIL: sexo indistinto, estudiante de 3 año de CPA o carreras afines año de experiencia	
<b>II. FUNCIONES</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>✓ Archiva documentos contables para uso y control interno.</li> <li>✓ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>✓ Revisa, verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>✓ Recibe los ingresos, cheques anulados y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li> <li>✓ Totaliza las cuentas de ingreso y egresos.</li> <li>✓ Participa en la elaboración de inventarios.</li> </ul>	
<b>III. PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS EN QUE INTERVIENE:</b>	<b>RESPONSABILIDADES:</b>

#### **5.4. Estrategias de Optimización**

**Objetivo Específico N° 1.** Capacitar y motivar a los empleados para desarrollar sus competencias, reforzar los conocimientos para un óptimo desempeño de sus funciones.

**Estrategia 1:** Diseño y ejecución del plan de capacitación para los empleados administrativos.

- ✓ Seminario sobre tributación: cada mes
- ✓ Seminario sobre las NIIF(Normas Internacionales de Información Financiera)
- ✓ Programa de especialización en asistentes administrativas y de gerencia
- ✓ Talleres sobre administración de la remuneración salarial
- ✓ Seminario sobre uso de los Sistemas de Información

**Estrategia 2:** Diseño y ejecución del plan de capacitación para los empleados operativos.

- ✓ Seminario de higiene y seguridad industrial: cada seis meses
- ✓ Seminario sobre análisis de riesgos eléctricos: una vez al año
- ✓ Charlas de salud y seguridad ocupacional: cada seis meses
- ✓ Charlas tecnológicas (áreas eléctricas)

Las capacitaciones se harán por medio de la Cámara de Comercio de Guayaquil, en las fechas y horarios que esta publique.

**Estrategia 3:** Elaborar un programa para mantener al personal motivado, haciéndolo sentir como un miembro familiar en la empresa para que esté dispuesto a rendir al máximo de su capacidad para que la compañía siga creciendo.

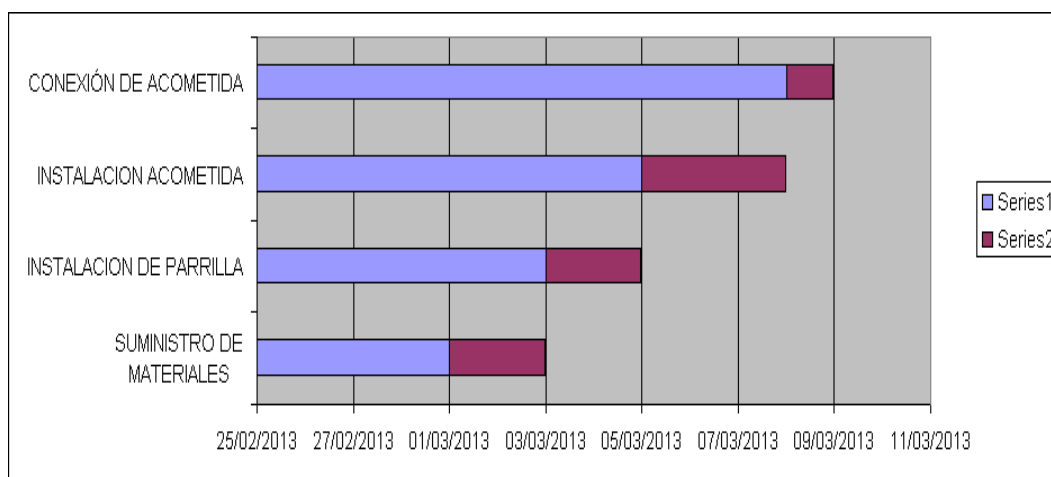
- ✓ Bonos por la culminación exitosa de una obra
- ✓ Celebrarán reuniones sociales periódicas, para agasajar a los empleados el día de su cumpleaños.
- ✓ Flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
- ✓ Mejorar las condiciones laborales, renovación de los muebles de oficina y pintada de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Ofrecer reconocimientos a los empleados como, memorando de reconocimiento, permiso remunerado, bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales.
- ✓ Creación de programa de recreación y deportes para el personal de la compañía.

**Objetivo Específico N° 2.** Planificar y controlar las actividades a realizarse en las instalaciones de obras Eléctricas y que los trabajos sean entregados de acuerdo al tiempo estimulado en el contrato.

**Estrategia 1:** Elaboración de un cronograma de actividades mediante diagrama de Gantt de acuerdo con los trabajos a realizarse.



<b>CRONOGRAMA DE INSTALACION</b>			
<b>ACOMETIDA ELECTRICA NVO CHILLER</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INICIO</b>	<b>DURACION (Días)</b>	<b>FIN</b>
Suministro de materiales	01/03/2013	2	02/03/2013
Instalación de parrilla	03/03/2013	2	04/03/2013
Instalación acometida	05/03/2013	3	07/03/2013
Conexión de acometida	08/03/2013	1	08/03/2013



**Objetivo Específico N° 3.** Constituir un equipo altamente calificado y especializado en innovación mediante las Tecnologías de la información.

**Estrategia 1:** Diseño e implementación de una página web corporativa

- ✓ Inicio.- En la opción inicio se visualizará el logo y nombre de la empresa, en este caso Dicoel, diseño y construcción Eléctrica Cía. Ltda., los números telefónicos donde podrán contactarse en caso de requerir cualquiera de nuestros servicios.
- ✓ Nosotros.- Estará compuesto por nuestra visión, misión y objetivos.

- ✓ Servicios.- Diseño de proyectos eléctricos, Diseño de redes de distribución, Diseño de sistemas industriales, Montaje de elementos eléctricos,
- ✓ Construcción de Sistemas Eléctricos, Redes de distribución, Mantenimiento Eléctrico, Asesoría Técnica, Suministro de materiales, Fiscalización de obras eléctricas públicas y privadas.
- ✓ Catálogo.- Todo lo referente a los precios y beneficios de nuestros productos y servicios
- ✓ Proveedores.- Referencia de nuestros proveedores de material eléctrico
- ✓ Contactos.- En esta opción estará la dirección de correo electrónico de la persona encargada de ventas de la empresa, etc.

## CONCLUSIONES

Mediante el análisis de la situación organizacional actual de la empresa, se pudo constatar que presenta algunas debilidades como la falta de un manual de organización con todo lo relacionado a estructura, departamentos y cargos; con sus respectivas funciones y responsabilidades.

La propuesta para reorganizar la estructura permitirá un mejor desempeño en las tareas y por ende lograr los objetivos de una forma eficiente para el bienestar de la compañía.

De acuerdo al análisis sobre los servicios que se ofrecen en la empresa; se puede observar que para la mayoría de los clientes la calidad del servicio cumple con lo esperado.

Para aumentar las relaciones laborales la empresa implementará una página Web corporativa que sirva como publicidad para los clientes actuales y potenciales.

Debido a que todos los trabajos no son entregados en la fecha establecida en el contrato; se van a elaborar cronogramas que ayuden a controlar las actividades y realizar los trabajos en forma ordenada y a tiempo.

El Plan de optimización de la empresa se lo ha elaborado de acuerdo a los objetivos, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para lo cual se han propuesto 5 Estrategias.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados y conclusiones se recomienda:

Capacitación periódica de los colaboradores de acuerdo a su cargo y funciones dentro de la empresa.

Mejorar la estructura organizativa continuamente mediante la implementación de nuevas tecnologías que faciliten las actividades de la empresa.

Seguir constantemente el comportamiento de la fuerza laboral de DICOEL.

Incentivar a los empleados mediante reuniones organizadas periódicamente con la finalidad de que cada uno de ellos pueda expresar sus opiniones, creando un ambiente familiar.

Mantener a los clientes actuales brindándoles una atención personalizada, que puede ser complementada con incentivos como promociones y descuentos, y a futuro poder captar nuevos clientes.

## BIBLIOGRAFIA

- Benest, F. (Septiembre de 1998). *The Innovation Groups*.
- Bustos, J. (2007). El Impuesto al Valor Agregado y el Régimen de facturación en el Impuesto a la Renta. Quito: Editora Jurídica.
- Caldas, M. E., Reyes, H., & Heraz, A. (2007). Empresa e iniciativa Emprendedora. Editex.
- Candel, M. (10 de 07 de 2012). <http://hdl.handle.net/10803/84063>.
- Deming, E. (1986). En E. Deming, *Calidad Productivada y Competitividad* (págs. 106-11). Madrid: Lavel. Los Llanos.
- Fincowsky, F. (2001). " Organización de empresas - Análisis, diseño y estructuras". México: MC Graw Hill.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2002). Organización y métodos. México: McGraw Hill.
- Latorre, M. F. (22 de 12 de 2011). <http://hdl.handle.net/10803/81889>.
- Liberona, D. (30 de 09 de 2013). <http://hdl.handle.net/10803/127223>.  
Recuperado el 28 de 02 de 2014
- Reyes, A. (2005). Administración de Empresas 2 teoría y práctica. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2010). Administración de empresas. Cengage Learning.
- Vértice, E. (2007). Estructuras organizativas.(pág.66)
- Villarroya, M. (02 de 12 de 2011). <http://hdl.handle.net/10803/90243>.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA CLIENTE INTERNO

##### 1. DATOS PERSONALES

Cargo:

Departamento:

Supervisor inmediato:

1. ¿Qué grado de instrucción posee?

Universitario con especialización  Técnico Superior

Universitario Básico  Bachiller

Escuela Básica  Primaria

2. Conoce usted los objetivos de la compañía?

Sí  No

3. ¿Ocupa usted el cargo por el cual fue contratado en la empresa

Dicoel Cía. Ltda.?

Sí  No

4. ¿Recibió entrenamiento previo para ocupar el cargo para el cual fue contratado?

Sí  No

5. ¿Recibió oportunamente el manual de las actividades y responsabilidades del cargo?

Sí  No

6. ¿Conoce usted cada una de las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?

Sí  No

7. ¿Considera usted adecuadas las tareas asignadas a su cargo?

Sí  No

8. ¿Se siente usted capacitado para ocupar un cargo de mayor responsabilidad?

Sí  No

9. ¿Piensa usted que se desenvolverá mejor si ocupase otro puesto?

Sí  No

10. ¿Describa las tareas y/o funciones principales del cargo?

Respuesta:

11. ¿Cómo considera la relación con su jefe?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco  Satisfactoria

12. ¿Entiende usted cada una de las instrucciones dadas por su jefe?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco  Satisfactoria

13. ¿Sigue usted un programa de actividades o las actividades que realiza son imprevistas de acuerdo a lo que necesiten en el día?

Sí  No

14. ¿Conoce y cumple las normas de la empresa Dicoel Cía. Ltda.?

Sí  No

15. ¿Cómo considera las condiciones de trabajo dentro de la empresa para el desempeño de su cargo?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco  Satisfactoria



**ANEXO 2****ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO****1. DATOS PERSONALES**

Cliente:

Departamento:

1.1 ¿Qué aspecto más relevante es importante al momento de contratar servicios eléctricos?

Asesoramiento Técnico

Tiempo de entrega

Costo

Servicio

2. ¿La calidad de servicio y producto que ofrece Dicoel Cía. Ltda. cumple sus expectativas?.

Sí  No

3. ¿La empresa cumple con los tiempos de entrega establecidos en el contrato?

Sí  No

4. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?

Sí, siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

5. ¿Cómo considera la comunicación con el personal de Dicoel?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

6. Recomendaría el servicio a otras personas/empresas?

Si

Probablemente

Quizás

No