



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
MUNICIPAL DE ASEO, EMASA, DEL CANTÓN SANTA
ELENA, AÑO 2011”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: MARÍA JOSÉ REYES VILLAVICENCIO

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
MUNICIPAL DE ASEO, EMASA, DEL CANTÓN SANTA
ELENA, AÑO 2011”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MARÍA JOSÉ REYES VILLAVICENCIO
TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

La Libertad, 16 de septiembre de 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo EMASA, del cantón Santa Elena “, elaborado por la Srta. María José Reyes Villavicencio, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero y dedicación, el fue quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para seguir por el camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible terminar este trabajo.

A mis padres, por ser mis guías y darme la fortaleza para alcanzar esta meta tan deseada que hoy conjuntamente con ellos he logrado; a mis hermanos quienes me dieron su apoyo incondicional durante todos mis estudios.

María José

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, por darme la vida para lograr esta meta deseada, a mis padres, hermanos y mi familia por su amor y constante apoyo para que alcance la superación personal y profesional; a quienes conforman la Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena, que me permitieron realizar este trabajo y, muy amablemente brindaron toda la información que necesité, a la Universidad y maestros que me brindaron sus conocimientos y, a todas las personas que de alguna manera ayudaron en el logro de mi carrera.

María José

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez
PROFESOR-TUTOR

Ing. Jairo Cedeño
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado
SECRETARIO - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE
ASEO DEL CANTÓN SANTA ELENA

Autora: María José Reyes Villavicencio

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo constituye la realización del Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena; donde se tomaron en cuenta las necesidades, las funciones y responsabilidades que conlleven a una efectiva administración de los recursos de la empresa. En este trabajo se realizó el marco referencial que detalla los componentes del diseño y de la estructura organizacional, con el fin de facilitar el conocimiento desde el punto de vista teórico y, sirviendo de guía para su posterior desarrollo. Consecutivamente se presenta la metodología utilizada para la recolección de datos, análisis y síntesis de la información, obtenida de las encuestas y entrevistas efectuadas al personal y directorio. La importancia del trabajo de investigación radica en tener una idea clara de la situación actual de la empresa, problemas y necesidades que se presentan; se pudo plantear adecuadamente el diseño para EMASA EP que contiene la misión, visión, objetivos, valores y estilo de liderazgo como parte de la dirección estratégica; la estructura y orgánico funcional, las políticas, sistemas de información y disponibilidad de recursos que corresponden al diseño, las dimensiones contextuales y estructurales y, la evaluación y seguimiento concernientes en los resultados de efectividad. En conclusión, los colaboradores conocerán adecuada y oficialmente el funcionamiento, los propósitos y los lineamientos de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa de prestigio y reconocida a nivel local y nacional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	3
1.1.1 CONCEPTO	3
1.1.2 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	3
1.1.3 ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL	4
1.1.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	6
1.1.5 DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.1.5.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES	7
1.1.5.2 DIMENSIONES CONTEXTUALES	9
1.1.6 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	11
1.1.7 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES	11
1.1.8 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS	13
1.1.9 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	14
1.1.10 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS	17
1.1.10.1 Especialización del trabajo	17
1.1.10.2 Departamentalización	17
1.1.10.3 Cadena de Mando	18
1.1.10.4 Amplitud de Control	18
1.1.10.5 Centralización/ Descentralización	18
1.1.10.6 Formalización	19
1.1.11 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19

1.1.11.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES.....	19
1.1.11.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS.	20
1.1.12 ORGANIGRAMAS	21
1.1.13 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	25
1.2 ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE RECURSOS DE EMASA ...	26
1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	26
1.2.1.1 PLANIFICACIÓN	26
1.2.1.2 ORGANIZACIÓN	27
1.2.1.3 INTEGRACIÓN	30
1.2.1.4 DIRECCIÓN.....	32
1.2.1.5 CONTROL	33
1.2.2 RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
1.2.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	38
1.2.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	39
CAPÍTULO II.....	40
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	42
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
2.5.1 POBLACIÓN.....	45
2.5.2 MUESTRA.....	45
2.6 HIPÓTESIS.....	49
2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
2.7.1 LAS ENCUESTAS.....	52
2.7.2 LAS ENTREVISTAS	54
2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	57
CAPÍTULO III	60
3.1 TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	60
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	61
3.3 TABULACIÓN DE ENCUESTAS	70

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	71
3.5 CONCLUSIONES.....	83
3.6 RECOMENDACIONES	84
CAPÍTULO IV.....	85
DISEÑO ORGANIZACIONAL EMASA EP	85
4.1 MISIÓN INSTITUCIONAL.....	86
4.2 VISIÓN INSTITUCIONAL.....	86
4.3 VALORES.....	86
4.4 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	88
4.5 ESTILO DE LIDERAZGO	89
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMASA EP	91
4.7 ORGÁNICO FUNCIONAL DE EMASA EP.....	92
4.7.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	93
4.8 POLÍTICAS	112
4.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL.....	113
4.10 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	116
4.11 DIMENSIONES CONTEXTUALES	121
4.12 DIMENSIONES ESTRUCTURALES	123
4.13 EVALUACIÓN	125
4.14 SEGUIMIENTO.....	126
4.15 CONCLUSIONES.....	127
4.16 RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	135
GLOSARIO.....	155

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Muestra.....	49
CUADRO 2 Operacionalización de la Variable Independiente	50
CUADRO 3 Operacionalización de la Variable Dependiente	51
CUADRO 4 Alternativas de la Escala de Likert.....	54
CUADRO 5 Estrategias y Planes de acción	61
CUADRO 6 Líneas o canales de comunicación Formales	62
CUADRO 7 Evaluaciones de Desempeño	63
CUADRO 8 Recurso Humano suficiente	64
CUADRO 9 Recurso Financiero	65
CUADRO 10 Eficiencia y Efectividad.....	66
CUADRO 11 Eficacia para el cumplimiento de objetivos.....	67
CUADRO 12 Orgánico Funcional.....	68
CUADRO 13 Agrupación de Actividades por departamento	71
CUADRO 14 Distribución de Puestos de trabajo.....	72
CUADRO 15 Líneas Jerárquicas	73
CUADRO 16 Centralización de decisiones	74
CUADRO 17 Formalización de Cadenas de mando.....	75
CUADRO 18 Grado de Formalización	76
CUADRO 19 División de Trabajo por Funciones y Responsabilidades .	77
CUADRO 20 Funciones en Puesto de Trabajo	78
CUADRO 21 Descripción de Puestos de EMASA EP	79
CUADRO 22 Presupuesto para Contratar Personal.....	80
CUADRO 23 Recursos Necesarios de la institución	81
CUADRO 24 Diseño Organizacional y Orgánico Funcional.....	82
CUADRO 25 Presupuesto de Recurso Humano	117
CUADRO 26 Presupuesto de Recursos Materiales	119
CUADRO 27 Presupuesto de Recursos Tecnológicos.....	120
CUADRO 28 Presupuesto de Recursos Financieros.....	121
CUADRO 29 Proporción de Personal Actual	124
CUADRO 30 Proporción de Personal Propuesto	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Organigrama Funcional	22
GRÁFICO 2 Organigrama por Productos	23
GRÁFICO 3 Organigrama Geográfico.....	24
GRÁFICO 4 Organigrama por Mercados.....	25
GRÁFICO 5 Orgánico Funcional	29
GRÁFICO 6 Estrategias y Planes de Acción	61
GRÁFICO 7 Líneas o canales de Comunicación Formales.....	62
GRÁFICO 8 Evaluaciones de Desempeño	63
GRÁFICO 9 Recurso Humano Suficiente	64
GRÁFICO 10 Recurso Financiero	65
GRÁFICO 11 Eficiencia y Efectividad	66
GRÁFICO 12 Eficacia para el Cumplimiento de Objetivos	67
GRÁFICO 13 Orgánico Funcional.....	68
GRÁFICO 14 Agrupación de Actividades por Departamento	71
GRÁFICO 15 Distribución de Puestos de trabajo.....	72
GRÁFICO 16 Líneas Jerárquicas	73
GRÁFICO 17 Centralización de decisiones.....	74
GRÁFICO 18 Formalización de Cadenas de Mando	75
GRÁFICO 19 Grado de Formalización	76
GRÁFICO 20 División de Trabajo por Funciones y Responsabilidades	77
GRÁFICO 21 Funciones en Puesto de Trabajo.....	78
GRÁFICO 22 Descripción de puestos de EMASA EP	79
GRÁFICO 23 Presupuesto para Contratar Personal.....	80
GRÁFICO 24 Recursos Necesarios dela institución.....	81
GRÁFICO 25 Diseño Organizacional y Orgánico Funcional	82
GRÁFICO 26 Diseño Organizacional EMASA EP	85
GRÁFICO 27 Estructura Organizacional EMASA EP	91
GRÁFICO 28 Orgánico Funcional EMASA EP	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario	135
ANEXO 2 Guía de Entrevista.....	139
ANEXO 3 Tabulación de Entrevistas.....	140
ANEXO 4 Tachos para Programa de reciclaje.....	141
ANEXO 5 Tabulación de Encuestas.....	142
ANEXO 6 Recurso Humano de EMASA EP	143
ANEXO 7 Materiales, equipos y Herramientas de EMASA EP	144
ANEXO 8 Uniformes del Personal Técnico Operativo.....	147
ANEXO 9 Suministros de Oficina.....	148
ANEXO 10 Recurso Tecnológico.....	148
ANEXO 11 Carta de Autorización	149
ANEXO 12 Formato de Evaluación de Desempeño.....	150
ANEXO 13 Formato de Seguimiento del Plan Operativo Anual	154
ANEXO 14 Certificado de Gramatóloga	155

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación “Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo EMASA, del cantón Santa Elena” desarrollado por María José Reyes Villavicencio, se realizó en vista de que la organización presenta inconvenientes en la poca fluidez de comunicación y desinformación entre los departamentos, así como también la falta de delimitación de trabajo y responsabilidades del personal, lo que conlleva a recargar de trabajo a los empleados y al retraso en la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

La importancia de este trabajo de investigación radicó en abordar esta temática con el fin de subsanar las falencias que hoy existen en la Empresa Municipal de Aseo; fue significativo establecer sus procedimientos actuales, que son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, credibilidad, eficacia y consolidación en todos sus servicios.

A las problemáticas mencionadas se dará solución mediante la implementación del Diseño organizacional, la cual permitirá integración y coordinación de todas las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos para que los objetivos puedan ser cumplidos efectivamente; por esta razón fue importante constituir una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

A continuación se presenta el Marco Teórico en cual se describen los puntos centrales que contiene el Diseño Organizacional y la Administración Efectiva de los Recursos, los mismos que servirán para la elaboración de la propuesta.

Los puntos principales del Diseño Organizacional fueron definir la estructura organizacional, la división del trabajo, los objetivos, las relaciones y las funciones; en la Administración efectiva de los recursos se incluyó la planificación, organización, dirección, control, recursos de la organización y efectividad.

En el segundo capítulo se presenta las Estrategias Metodológicas, detallando el diseño, los estudios, tipos de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, entre las que tenemos la encuesta y entrevista; también se definió en base a la población, la muestra que proporcionó la información.

En el tercer capítulo se realiza la tabulación de los datos obtenidos, tanto de las encuestas como de las entrevistas, para proceder a efectuar las tablas que muestran de manera simplificada por alternativas, las repuestas enunciadas por los empleados y directivos a las preguntas, y los gráficos que reflejan con exactitud los resultados obtenidos para consecutivamente realizar el análisis de la información que permita detectar con exactitud las falencias y necesidades de la empresa.

En el cuarto capítulo se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo, que involucra la dirección estratégica en el que se definen la misión, visión, valores, objetivos y estilo de liderazgo; el diseño organizacional que incluye la estructura orgánica, el orgánico funcional, las políticas, sistemas de información y control, y la disponibilidad de recursos; también se describen las dimensiones contextuales y estructurales que describen las situación actual de la empresa, finalmente los resultados de efectividad. Todo aquello se desarrolla como respuesta y aporte a las necesidades de la organización, siendo una de las formas de garantizar la administración efectiva de los recursos y el desempeño laboral de los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.1.1 CONCEPTO

Daft Richard (2007) manifiesta que "el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico". Pág. 56

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización, sin tomar en consideración el ambiente externo; en la actualidad ambos aspectos son importantes para el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia, empezando por el diseño de la estructura de la organización.

Por lo tanto podemos decir que el diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad, dentro de una organización. Influye en los patrones de comunicación, entre los individuos y los equipos. En el diseño organizacional todas las partes están integradas y se relacionan de tal forma que, un cambio en un elemento generará cambios en los demás elementos, en las relaciones y la conducta de la organización.

1.1.2 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar al objetivo propuesto o fin común.

Para Hitt Michael (2006), el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. Pág. 262

La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en el, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización. Se considera que una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad; es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo que realmente importa para generar un ambiente de respeto en la organización.

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión y misión, lo que manejamos, cómo se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

Otro de los objetivos importantes es que el diseño se realice para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar, donde en conjunto con los recursos financieros y humanos se conjuguen para la sustentabilidad de la empresa.

1.1.3 ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

El proceso organizacional consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto con todos sus recursos pueda funcionar de forma más eficiente, lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales.

Marchant Ramírez Loreto (2005) manifiesta que “el proceso organizacional es un proceso planificado de cambio de una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores.” Pág. 62

Para lograr dicha excelencia se trabaja con base en un proceso de diseño de la organización, que puede resumirse en establecer una estrategia que vaya de la mano con las exigencias del mercado; es decir mantenerla en contacto con la realidad, puesto que la estructura tiene que reflejar objetivos y planes pues de ellos se derivan las actividades.

Reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa. Por lo tanto podemos decir que la autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la dirección y control sobre los recursos, los mismos que están sujetos a cambios.

La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto decimos que los antecedentes de un plan pueden ser económicos, tecnológicos, políticos, sociales o éticos; también lo pueden ser las de la estructura de una organización. Es así como deberán diseñarse para permitir aportes de los miembros del grupo y lograr con eficiencia sus objetivos, tomando en cuenta que ésta nunca puede ser estática; además hay que considerar que no hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones.

La estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad y que delimite el mando de cada puesto, entre otras cosas. Ella debe basarse en el proceso organizacional expuesto anteriormente para que exista congruencia.

1.1.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La organización no funciona sola, necesita de los recursos humano, material, técnico, tecnológico y financiero del diseño organizacional para lograr sus metas.

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

- **Estrategia:** Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que le permitirá maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla.
- **Estructura:** Es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, comprende su agrupación y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.
- **Procesos:** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
- **Gente:** La distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas, es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.
- **Tecnología:** La tecnología, entendida como el sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopte una organización, y actúe como una de las limitaciones del sistema social.

1.1.5 DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones, es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente.

Según Richard Daft las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos:

- Estructurales
- Contextuales

1.1.5.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas.

1. **Formalización:** Se refiere a la cantidad de documentación escrita. La documentación incluye los manuales de procedimiento, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades. Se puede medir simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización.
2. **Especialización:** Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización es baja, realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se conoce como división del trabajo.

3. **Estandarización:** Es la medida en la que se desempeña actividades similares de trabajo de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada, el contenido del trabajo se describe en detalle y el trabajo similar se desempeña de la misma forma en todas las ubicaciones existentes en la empresa.
4. **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. La jerarquía se ilustra con las líneas verticales en una carta de organización. Se relaciona con el tramo de control, número de empleados que reportan a un supervisor. Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de la autoridad será más corta.
5. **Complejidad:** Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización, y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial; la complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía.

La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La cantidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.

6. **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto la organización está centralizada. Cuando la toma de decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.

Las decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y los territorios de ventas.

7. **Profesionalismo:** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren de largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal, que podría ser tan alto como veinte en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.

8. **Proporciones de Personal:** Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamento. Las proporciones de personal incluye el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

1.1.5.2 DIMENSIONES CONTEXTUALES

Se caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales.

Pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización.

1. **Tamaño:** Es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales también reflejan magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.

2. **Tecnología Organizacional:** Es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos.
3. **Entorno:** Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves que incluyen; la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.
4. **Metas y Estrategias:** Definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía.

Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

5. **Cultura:** Es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización.

La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina.

Estas dimensiones proporcionan la base para la medición y análisis de las características que no puede percibir el observador casual y que revelan una información significativa sobre una organización.

1.1.6 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Para Stephen Robbins y Mary Coulter (2005) una organización “es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Su universalidad es una asociación, también son asociaciones los clubes estudiantiles, oficinas de gobierno, iglesias, Amazon.com, entre otros” Pág. 16

La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos, pues está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, entre otros.

Los elementos claves de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo. Hoy en día algunas compañías cooperan con sus competidores y comparten información y tecnología para provecho mutuo.

1.1.7 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se encuentran alrededor de nosotros, modelan y forman parte de nuestras vidas cotidianamente en muchas formas, siendo importantes para la obtención de recursos, bienes o servicios que utilizamos a diario. Las organizaciones son importantes por las siguientes razones:

- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados. Implica el aporte que se realiza con recursos, ya sean estos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, con la finalidad de coordinar y cumplir el fin para el cual se creó la organización.

- Produce bienes y servicios con eficiencia. Todas las empresas están buscando formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. El rediseño de las estructuras organizacionales y prácticas administrativas pueden contribuir a una eficiencia más alta.
- Facilita la innovación. Las organizaciones impulsan la innovación, más que apoyar productos normales y formas caducas de hacer las cosas. La tendencia hacia la organización de aprendizaje refleja el deseo de mejorar en todas las áreas
- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadoras. El diseño y manufactura auxiliados por computadora y la nueva tecnología de información también ayuda a promover las innovaciones.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante. Las organizaciones deben adaptarse en este medio de rápido cambio. Uno de los más significativos en el ambiente externo de hoy, es la globalización.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados. Una empresa puede ser rentable solo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos.
- Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados. Las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad y la fuerza de trabajo en la actualidad; las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y encontrar formas efectivas de motivar a los empleados a trabajar juntos para lograr las metas de la organización.

1.1.8 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

La empresa es un sistema de elementos interrelacionados que está sometida a una serie de acciones procedentes a su entorno, por lo tanto se somete a presiones propias. El entorno se manifiesta a través de unos entes que pueden ser concebidos como sistemas, tales como: los consumidores, competidores (otras empresas), el gobierno, los proveedores y la sociedad en general. Un hecho significativo en el estudio de las organizaciones, fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos.

Un sistema cerrado no dependería de su ambiente, sería autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia. Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para poder sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse.

Todas las organizaciones tienen que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales que se presentan, deshacer de la producción, controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. Se dice que el ser humano es un sistema abierto.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo.

La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

Los insumos o entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estos insumos en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente. Los productos incluyen productos específicos y servicios de clientes y consumidores. También pueden incluir la satisfacción del empleado, la contaminación y otros productos secundarios del proceso de transformación.

1.1.9 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Las organizaciones formales se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan, cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones formales, puede a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.

Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o también llamado principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio de escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, entre otros. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Muchos comités desempeñan funciones administrativas, algunos, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Con base en los estudios de Elton Mayo realizados en Hawthorne, se llegó a comprender la importancia que tiene la organización informal para la empresa. Chester Bernard, la definió como cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

Como decíamos, los grupos informales que se crean en las organizaciones pueden convertirse en un obstáculo para los fines que persigue la empresa. Terry y Franklin identifican cuatro desventajas:

1. **Resistencia al Cambio.** Actualmente el cambio es parte de la cotidianidad. Los grupos informales son un obstáculo al cambio continuo, puede ser por temor, por tradición cultural, por pereza, por conservar privilegios, o simplemente porque consideran negativos los cambios. Uno de los problemas más álgidos de la Reingeniería es precisamente la resistencia al cambio tanto en las entidades privadas como en las instituciones públicas.
2. **Conflicto de Funciones.** Los grupos informales se pueden embelesar con fines políticos o de diversión y con ello desentender el cumplimiento de su trabajo para el que fueron contratados en la institución.
3. **Rumor.** La transmisión de información falsa dentro de los grupos informales puede crear efectos funestos para la empresa; puede frustrar, desmotivar, o generar violencia.
4. **Conformidad.** Los compañeros pueden impedir el progreso de los demás; pueden ahogar la iniciativa y la creatividad, así como fomentar el bajo desempeño de las funciones.

1.1.10 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS

Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes busquen diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

1.1.10.1 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen, es decir, en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.

1.1.10.2 Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupa las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar sus actividades laborales.

1.1.10.3 Cadena de Mando

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea de autoridad definida. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente o jefe con la finalidad de que no haya duplicidad de mando ni confusiones entre los trabajadores de a quién debe reportarse o presentar informes.

1.1.10.4 Amplitud de Control

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control, reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán.

1.1.10.5 Centralización/ Descentralización

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización es centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

1.1.10.6 Formalización

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en lo que realizará, cuándo lo hará y cómo se hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme.

1.1.11 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.11.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales.

- **Estructura Simple:** Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- **Estructura Funcional:** Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. En el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.
- **Estructura de Divisiones:** La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

1.1.11.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Los gerentes de organizaciones contemporáneas, descubren que los diseños jerárquicos tradicionales, con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan. En respuesta a las exigencias, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo y lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades.

- **Estructura de Equipos:** Toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. De más está decir que el empowerment es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor pero también son responsables de los resultados de trabajo.
- **Estructura de Matriz y de Proyectos:** Es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales, para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. Otro aspecto es que crea una cadena dual de mando y viola explícitamente el principio de organización clásico de la unidad de mando. Los empleados tienen dos gerentes: Gerente de departamento funcional y Gerente de producto a proyecto, quienes comparten la autoridad.
- **Organización sin Límites:** Otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo, es el concepto de organización sin límites, cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Mas bien la organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitud de control ilimitada y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

- **Organización Virtual:** es la integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportunidades que surgen. La última opción sin límites para los gerentes es similar a la organización de red. Es una organización modular, de manufactura, que usa proveedores externos para proporcionar componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.
- **La Organización que Aprende:** El concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional que tiene implicaciones de diseño importantes. Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse continuamente en un entorno cambiante. En una organización que aprende, los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos voluntariamente, en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

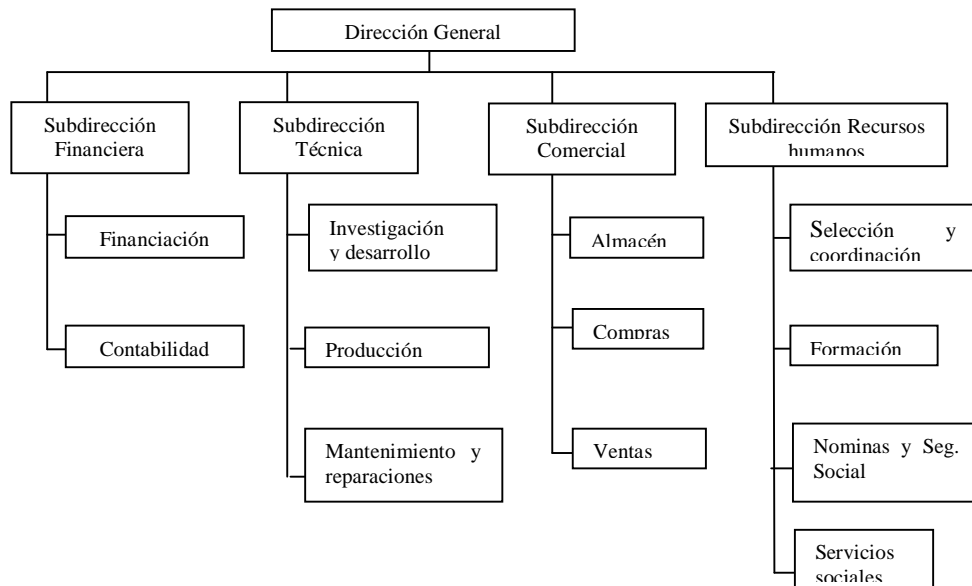
1.1.12 ORGANIGRAMAS

Pino M. L., Pino M. A. y Sánchez M. C. (2008) dice: “Es la representación gráfica de la organización de la empresa. Consiste en un gráfico que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia de sus departamentos y servicios”. Pág. 19. Toda estructura organizacional, por elemental que sea, debe diagramarse, ya que a través de un organigrama se indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Tiene gran importancia tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los efectos posibles en la asignación de funciones.

Organigrama Funcional

Se agrupan las actividades y se crean departamentos de acuerdo a las funciones principales de la empresa, tales como producción, compras, ventas, financiación recursos humanos, entre otras. Es el modo de organización más sencillo. La empresa simplemente atribuye a cada departamento unas funciones. Se utiliza en empresas generalmente dedicadas a un solo producto o servicio, con un margen geográfico de actuación pequeño, y dirigidas a un mismo tipo de cliente.

GRÁFICO 1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

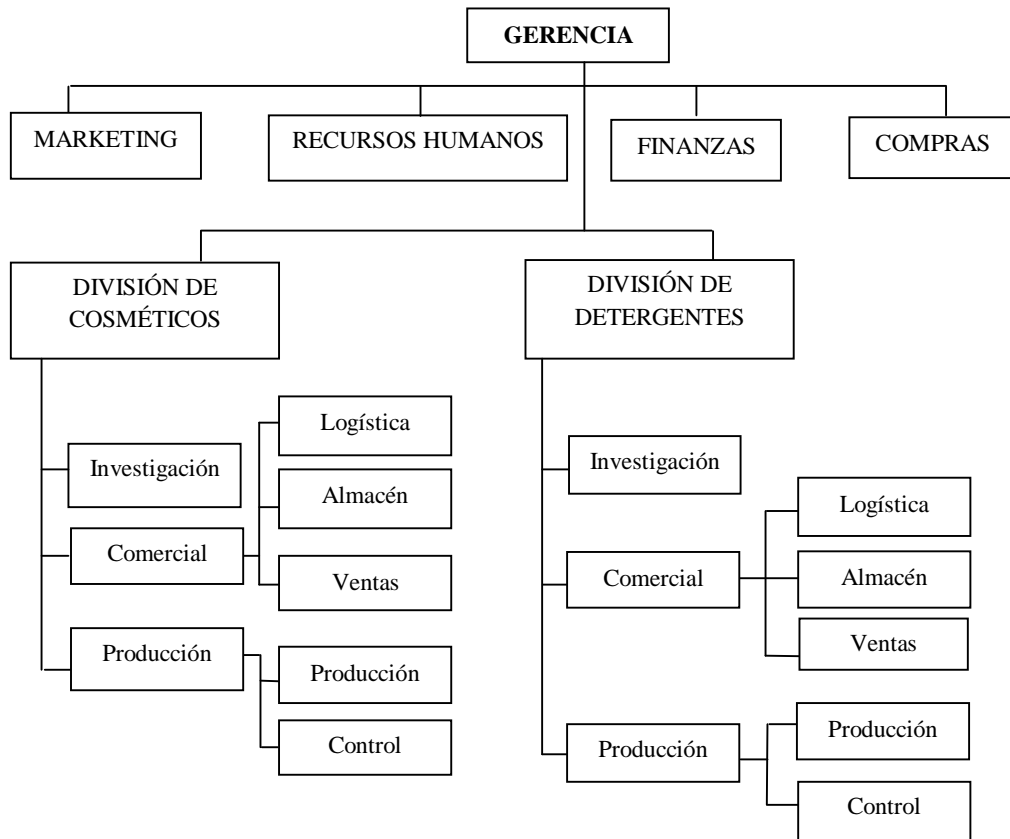


Fuente: Ma. Pilar Sánchez. Comunicación Empresarial y atención al cliente
Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Organigrama por Productos

Es adecuada para empresas con actividades muy diferenciadas, que requieren instalaciones, equipos, y sistemas de producción altamente especializados para cada una de las líneas de sus artículos o servicios. Es un tipo de organización adecuada para empresas multiproducto, es decir, que fabrican más de un producto; por ejemplo, Nestlé, que se dedica a producir lácteos, alimentación infantil, chocolate, etc.

**GRÁFICO 2
ORGANIGRAMA POR PRODUCTOS**



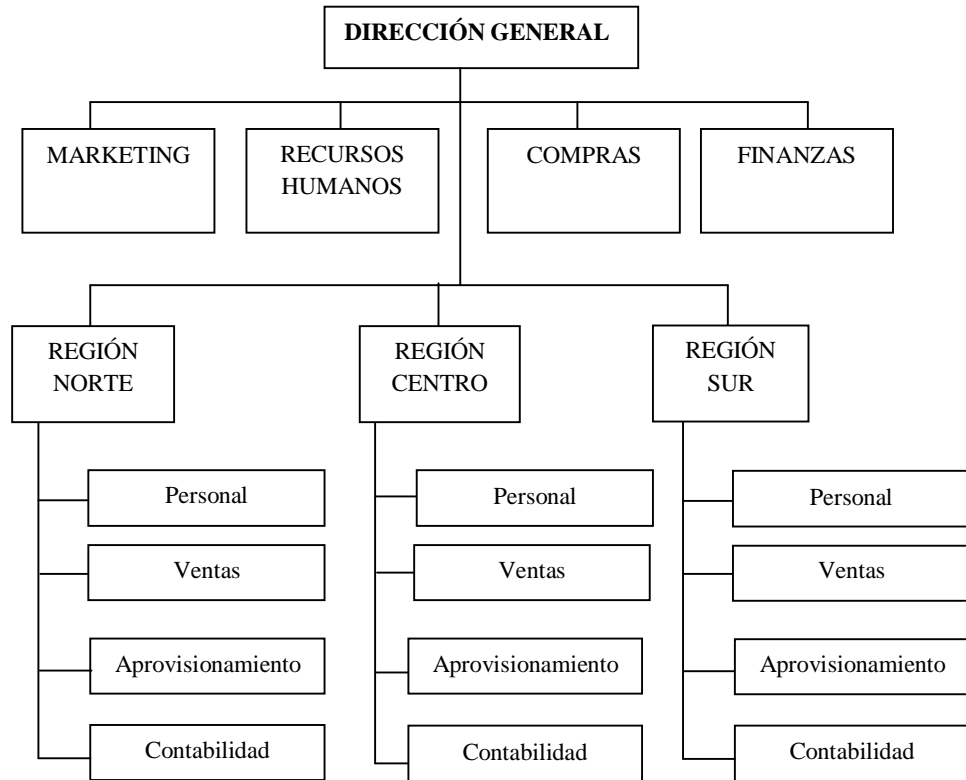
**Fuente: Ma. Pilar Sánchez. Comunicación Empresarial y atención al cliente
Elaborado por: María José Reyes Villavicencio**

Organigrama Geográfico

Este modo de organización es frecuente en empresas cuyas actividades se desarrollan en distintas zonas geográficas, como es el caso, entre otros, de los hipermercados y grandes superficies comerciales.

Es adecuada para el tipo de empresa que comercializa productos en diferentes zonas geográficas, y que considera que es más conveniente aplicar distintas estrategias de mercado en función de la zona donde se esté actuando; por ejemplo, no se utilizará la misma campaña publicitaria para vender una prenda de ropa femenina en un país occidental, que en un país árabe.

**GRÁFICO 3
ORGANIGRAMA GEOGRÁFICO**



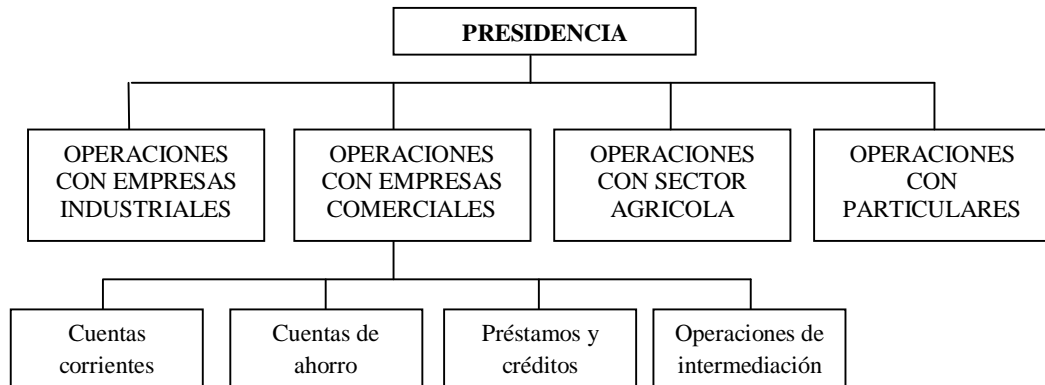
Fuente: Ma. Pilar Sánchez. Comunicación Empresarial y atención al cliente
Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Organigrama por Mercados

En este caso las actividades se agrupan por sectores o grupos de clientes definidos por características comunes. El objetivo de esta organización es atender mejor y más directamente a las necesidades específicas de cada sector de la clientela.

Es útil para empresas que se dirigen a distintos grupos de clientes. Por ejemplo, pensemos en una empresa alimenticia que comercializa sus productos, por una parte dirigiéndose a las instituciones, y dentro de ellas a hospitales, universidades, entre otras, y por otra parte a establecimientos alimenticios tales como supermercados y restaurantes. Seguramente utilizará distintas estrategias de mercado en cuanto a precios, descuentos, anuncios publicitarios, entre otros.

GRÁFICO 4 ORGANIGRAMA POR MERCADOS



Fuente: Ma. Pilar Sánchez. *Comunicación Empresarial y atención al cliente*
Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

1.1.13 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para Montes María de Jesús y González Rodríguez Pablo (2006) la descripción de puestos consiste en “definir y documentar los puestos que integran una organización y determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno, así como el tipo de persona adecuada para ocuparlo.” Pág. 17.

A la hora de describir un puesto de trabajo es fundamental tener en cuenta que se define el puesto y no la persona que lo ocupa en ese momento. Así mismo, debemos ser conscientes que se describe la situación actual, por tanto, la descripción de puestos tiene vigencia limitada y ha de ser revisada cuando en la organización existan cambios importantes (estructurales, organizacionales, entre otras). Una correcta descripción aportará una serie de beneficios a diferentes factores y procesos de nuestra organización, como pueden ser: la optimización de la estructura organizativa, motivación, evaluaciones de desempeño, adecuación persona/puesto, reclutamiento y selección, formación, reorganización del trabajo o rediseño del puesto, prevención de riesgos laborales y políticas retributivas. La descripción de puestos de trabajo permitirá al jefe repartir equilibradamente la carga de trabajo, realizar evaluaciones a los miembros de su equipo, así como realizar un feedback eficaz sobre el desempeño en la organización.

1.2 ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS RECURSOS DE EMASA

1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control; consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos y forman el proceso administrativo.

1.2.1.1 PLANIFICACIÓN

Para Agustín Reyes Ponce (2005) la planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos.” Pág. 211

Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma, que planear consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro.

En conclusión podemos decir que la planificación es una de las funciones administrativas que nos permiten definir los cursos de acción en determinando tiempo y espacio, que nos ayudan a conseguir en un futuro los objetivos propuestos.

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma cómo esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que puedan ser realizados íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

1.2.1.2 ORGANIZACIÓN

Terry define la organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas.” Sheldon por su parte la considera como: “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución”, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

La idea más clara y concreta de organización es la que manifiesta Agustín Reyes Ponce “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.” Pág. 211

Su importancia

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores, que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser”, y “lo que es.”

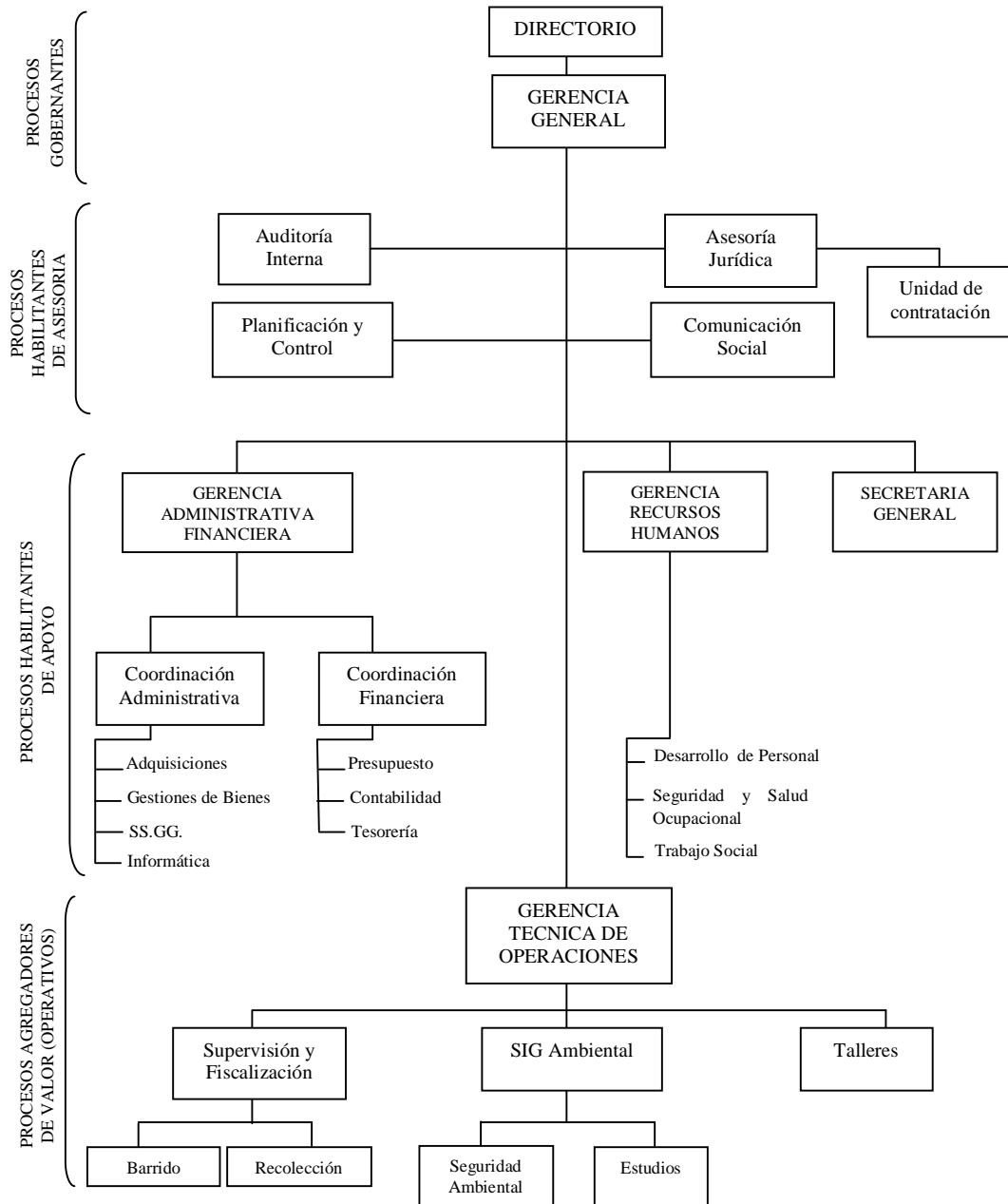
De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y a un desarrollo de los trabajadores y jefes.

Orgánico Funcional

En una estructura funcional, la función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización. Gracias al orgánico funcional, se consolidan todo el conocimiento y las habilidades humanas referentes a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización. Esta estructura es más efectiva, cuando la experiencia especializada es crucial para lograr las metas organizacionales, cuando la organización necesita ser controlada y coordinada a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

El orgánico funcional también promueve el desarrollo de habilidades especializadas en los empleados, ya que están expuestos a una variedad de actividades funcionales dentro de sus propios departamentos.

**GRÁFICO 5
ORGÁNICO FUNCIONAL**



Fuente: Auditoría a la Empresa Metropolitana de Aseo de Quito

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Integración de los Procesos del Orgánico Funcional

Proceso Gobernante: Orienta y ejecuta las políticas trazadas; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos

Proceso Habilitante Asesor: A este nivel le corresponde prestar la asistencia y asesoría en los asuntos relativos a su competencia.

Proceso Habilitante o de Apoyo: Es el que presta asistencia administrativa y financiera de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados.

Proceso Sustantivo o Productivo; Generador de Valor: Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo y forma parte del Proceso Generador de valor.

1.2.1.3 INTEGRACIÓN

Según Agustín Reyes Ponce (2005) “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. Pág. 256. Para Koontz y O'Donnell “es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas” Pág. 256

En consecuencia podemos decir que la integración consiste en seleccionar al personal más idóneo e integrarlo junto con los recursos materiales, económicos y tecnológicos con el propósito de llevarlos a la consecución de los objetivos institucionales.

La planeación nos ha dicho “qué” debe hacerse, y “cuándo”; la organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto lo hace la Integración.

Su importancia

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica del proceso administrativo de la empresa y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, entre otros.) es una función permanente; porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, como para sustituir a los hombres que han salido, a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, entre otros.

La integración requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas y reglas de la organización, estos principios se dirigen hacia las personas y las cosas que forman parte de la empresa.

1.2.1.4 DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero quizás por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales. Así por ejemplo, unos llaman a este elemento “actuación” otros “ejecución”. Terry define la “actuación” como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Pág. 52

Por su parte, Koontz y ODonnell adoptan el término “Dirección”, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Fayol define la Dirección indirectamente a señalar: “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección” Pág. 52, la que consiste para cada jefe, obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Por tanto dirección es la función administrativa que consiste en vigilar y supervisar los esfuerzos del talento humano mediante la guía, motivación y comunicación efectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Sus fases o etapas

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

- b) Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, entre otros.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

1.2.1.5 CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Para Richard Daft el control es “un proceso sistemático, que consiste en la regulación de actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño”; mientras que Douglas Sherwin resume que “la esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados y su base es la información en manos de los administradores de la organización”. Pág. 149

Tomando en consideración las definiciones de estos autores, podemos decir que el control consiste, en verificar que las tareas realizadas hayan llevado a obtener los resultados esperados en la organización, aplicando las medidas correctivas en caso de ser necesario, para que no se vuelvan a producir dichos errores y todo se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

Como ya hemos señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos, obtener una “retroalimentación” de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, por lo tanto, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

Su importancia

- a) Cierra el ciclo de la Administración.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas, hay control de la organización, de la dirección y la integración. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

1.2.2 RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado.

Todo lo que hay físico e intangible dentro de una organización, se consideran recursos que son necesarios para el normal funcionamiento y para alcanzar los objetivos propuestos en busca de su función misional.

El tratamiento de los recursos necesarios para operar una empresa se plantea con prudencia, sin entrar en las particularidades de temas que se estudian en materias específicas.

La conducción de personas, mal llamadas recursos humanos, es fundamental desde la óptica de la Administración, siendo como es el individuo el sujeto central de toda organización: el que planifica, decide, ejecuta, controla, aprende y corrige sobre la base de lo aprendido.

El tema financiero constituye un triple aspecto, cómo financiar la estructura y las operaciones de la organización, cómo administrar el dinero y cómo invertir los sobrantes, si los hubiera.

En el tema de los bienes materiales, bienes de uso o de capital; materias primas, partes y subconjunto; otros materiales para la fabricación y demás sectores y artículos de reventa se toman, desde la óptica de los recursos.

Recurso Humano

Administrar los procesos en los que hay personas involucradas, exige buscar un delicado equilibrio en multitud de situaciones casi siempre inestables y, constituye un objetivo primario para que la gente se sienta bien y se comprometa con los objetivos de su trabajo.

Las transformaciones no se producen por acciones mágicas, sino como consecuencia de ideas y de energía concentrada en aplicarlas, y son las personas las que desarrollan ideas y utilizan recursos de todo tipo para concretar las transformaciones, o sea con el propósito de cambiarlas. En consecuencia la calidad de las personas que tengamos en la organización es fundamental y su selección, en los niveles de conducción, define el futuro.

Recurso Financiero

Si reflexionamos sobre los recursos financieros tomando como eje principal a la empresa, podemos observar que, generalmente, es un ente encargado de desarrollar propuestas de negocios, es decir, inversiones las cuales si son aceptadas por el mercado o grupo objetivo, podrán ser ejecutadas por los administradores de la empresa.

A nivel de Administración se lleva a cabo el diseño de la propuesta de inversión que, entre otros aspectos, incluirá el desarrollo de un cierto negocio con sus características propias con respecto a los recursos necesarios, el conjunto de actividades que se requieren, la identificación de bienes de capital (terrenos, edificios, instalaciones, maquinarias y equipos, tecnología, entre otros), costos operativos (materias primas, mano de obra, servicios, entre otros) que posibiliten el desarrollo de las funciones de producción, distribución, comercialización, entre otros, y los ingresos esperados como consecuencia de la venta de los productos y/o servicios que la empresa ofrezca, el mercado a ser servido, la descripción de la situación competitiva y su dinámica, entre otros.

Recursos Materiales

A título de ejemplo, un típico negocio comercial minorista necesitará para empezar sus actividades, contar como mínimo con su sala de exposición y ventas, así como también con el ámbito y elementos para la administración, comunicación y contabilidad.

En caso de trabajar con stock para la venta, tendrá instalaciones para recibir, guardar y despachar mercaderías (además de los bienes en sí); de ocuparse también de su entrega, contará con los vehículos correspondientes (salvo utilice servicios externos o los alquile); todo ello con, en o desde muebles o inmuebles propios o alquilados.

En cambio, si se trata de una actividad manufacturera, el acento estará puesto en las maquinarias, equipos, herramientas, repuestos, elementos de transporte interno y externo, además de los inmuebles, muebles y útiles de rigor. Así mismo, se necesitarán las materias primas, materiales, componentes, subconjuntos y demás insumos para el proceso fabril, también habrá productos en curso de fabricación y stock de productos elaborados. El proceso de incorporación de los bienes de uso que una organización necesita para desenvolverse, constituye uno de los aspectos más significativos en Administración.

Recursos Tecnológicos

Son todos los recursos tecnológicos que posee la organización y que le dan las ventajas competitivas.

- Software
- Tecnología de punta para producción

La tecnología ha ejercido una influencia importante en el desarrollo material y cultural y en la evolución de la sociedad. Muchas actividades y acciones humanas no podrían hacerse sin el conjunto de conocimientos empíricos o racionales sobre el mundo físico, biológico o social. En el ámbito organizacional, la tecnología comprende el conocimiento aplicado a la creación, producción, comercialización, distribución y uso o consumo de bienes y servicios.

Componentes Básicos de la Tecnología:

- Físico o material (hardware): Equipo, dispositivos, aparatos, instrumentos, productos y otros elementos materiales de la actividad humana.
- No material o intangible (software): Información registrada en distintos soportes (impresos, planos, medios magnéticos u ópticos, entre otros.) sobre elementos, procesos y procedimientos para hacer las cosas.

- **Recurso humano (humanware):** Destrezas, capacidades, habilidades o conocimiento práctico, no sistematizado ni estructurado, que la gente posee.

La proporción de estos tres elementos en la composición de una tecnología depende de la naturaleza específica de ella. La composición en una tecnología para el desarrollo de servicios, no es igual a la que se requiere para la transformación de los materiales en productos.

En la primera, prevalece el recurso humano, mientras que en las empresas de productos, dicha composición está entre el componente físico o el intangible. La empresa, para sus operaciones, utiliza un paquete de conocimientos que comprende equipos, procesos, normas y prácticas de administración y gestión.

1.2.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de efectividad organizacional nos estamos refiriendo a lo que consigue la organización en relación, claro está, a lo que tenía previsto o fijado conseguir. Estamos hablando por tanto del grado en que la organización es exitosa en la consecución de sus objetivos.

EFICIENCIA

La eficiencia, es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado; minimizando el empleo de recursos, es la acción económica en sentido estricto y, significa hacer bien las cosas.

EFICACIA

Concierne el grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de los resultados obtenidos.

1.2.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, y en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso. Todas las evaluaciones, incluso las de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios, necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados.

Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordiación. Es necesario obtener resultados del seguimiento y la evaluación para mejorar las estrategias, programas y otras actividades.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que construimos el marco conceptual, decidimos el enfoque que se adoptó para la investigación (cuantitativo, cualitativo o mixto) y definido el alcance inicial del estudio, el investigador concibió la manera práctica y concreta de responder a las preguntas que se ha planteado, y cumplir sus objetivos. Esto implicó seleccionar uno o más diseños de investigación para aplicarlo el contexto particular de su estudio.

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebido para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención. El diseño también especifica los pasos que se toman en cuenta para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos que se presentan, además de cómo se recaban los datos y, precisando el ambiente en que se realiza el estudio.

Esto quiere decir que el investigador debe decir dónde habrá de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos; ésta puede ser en un ambiente natural (como el hogar o el centro laboral de los sujetos) o en un ambiente de laboratorio (con todas las variables controladas). Para este caso el ambiente donde se llevó a cabo la recolección de información fue la dentro de la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena.

En el contexto de la investigación son muchas las metodologías que se aplicaron en la Empresa Municipal de Aseo, sin embargo, existen dos grandes grupos que incluyen a otras más específicas que se utilizaron, se trata de la metodología de investigación cuantitativa y la cualitativa.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud, patrones en una población. (Por ejemplo un censo es un enfoque cuantitativo del estudio demográfico de la población de un país).

El enfoque cualitativo, comúnmente, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo.

Tomando en cuenta estos conceptos decimos que el enfoque cuantitativo, es aquel que permite la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos sobre variables, es decir que ponderamos en los resultados obtenidos, en las encuestas y entrevistas realizadas; mientras que el enfoque cualitativo, evitando la cuantificación de los datos, produce registros narrativos de los fenómenos investigados, en la descripción de problemas que se detectaron en EMASA EP.

En este tipo de metodología los datos se obtienen por medio de la encuesta y las entrevistas, entre otros. Como vemos, la diferencia más importante entre la metodología cuantitativa y la cualitativa radica, en que la primera logra sus conclusiones a través de la correlación entre variables cuantificadas, y así poder realizar generalizaciones y producir datos objetivos; mientras que la segunda estudia la relación entre las variables obtenidas a partir de la observación en contextos estructurales y situacionales.

2.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Existen diversidades y tipos de investigación, pero para el caso de la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena se aplicó el estudio descriptivo, así como también se utilizarán la investigación documental y de campo.

Estudios Descriptivos

Según el autor Ávila Baray Luis (2006) “los estudios descriptivos son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica” Pág. 48

Es así como se describieron los problemas que se presentan dentro de la empresa EMASA EP y las situaciones que se dan los cuales fueron los que sirvieron de guía para determinar el diseño correcto de la organización, para conseguir mayor eficiencia y eficacia.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Documental

Bernal Torres Cesar 2006 plantea que la investigación documental “consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del objeto de estudio” Pág. 110

Este tipo de investigación permitió seleccionar y recopilar información por medio de la lectura y, crítica de documentos y materiales bibliográficos, libros, monografías, revistas, centros de documentación e información relevante que permitió sustentar y aportar al diseño organizacional de EMASA EP.

Investigación de Campo

Mediante la investigación de campo, la estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta. Los datos obtenidos son llamados primarios o de primera mano.

La aplicación de este tipo de investigación fue primordial, ya que fue en la misma empresa donde se recolectaron los datos, en las encuestas y entrevistas realizadas, y con ello analizar la información que nos lleve a conclusiones claves para hacer las correcciones pertinentes y desarrollar el diseño de la empresa.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos generales se identifican por su carácter histórico, para la realización de esta investigación en EMASA EP, se utilizó el método deductivo considerando que luego de obtener los datos e información, se hizo una deducción o conclusión para determinar cuál es el diseño idóneo a implementarse en la empresa.

El Método Deductivo

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. La deducción es la forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

Toda la información que se obtuvo en la investigación, permitió llegar a una conclusión de qué es lo que necesita o qué debe mejorar la empresa para conseguir un buen desempeño, con funciones definidas, como también qué es lo que le hace falta.

Análisis

El análisis es la descomposición de algo en sus elementos. Es la operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.

En EMASA EP se procedió a descomponer la empresa en sus partes, es decir, por departamentos y actividades, de esta manera definir funciones y responsabilidades en cada área, así como también en cada empleado y operario; de la misma manera cada una de las interrogantes desarrolladas en las técnicas de recolección de información encuestas y entrevistas, debieron ser analizadas en primera instancia por separado.

Síntesis

La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. Establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y, posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. La síntesis se da en el planteamiento de la hipótesis.

Este método permitió realizar una conclusión de la información obtenida en la recolección de datos en la empresa, tanto de encuestas como de entrevistas, así como también en el propósito de la investigación.

De esta manera se presenta el panorama metodológico completo, que muestra la forma en que se organizó todo el proceso de investigación para EMASA EP y los aspectos metodológicos esenciales que guiaron este trabajo. Es importante la claridad y precisión en la realización esta labor, porque da cuenta de la posición del investigador y de su trabajo en el mapa metodológico de la investigación científica.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1 POBLACIÓN

Icart, Fuentelzas y Pulpón 2006 manifiestan que “población o universo es el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades, que son las que se desean estudiar” Pág. 54

Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita, como es el caso de esta investigación en EMASA EP, y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferencia es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará, variará en función de estos dos tipos de población.

En resumen podemos decir que población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

El número de trabajadores dentro de la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena es en total 67 personas, por lo tanto la población o universo para la realización de este estudio fue de 67, entre los cuales tenemos diferenciados personal que trabaja en las áreas de gerencia, técnica, contable, talento humano, bodega, guardianía y operarios.

2.5.2 MUESTRA

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. “Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población”, manifiestan Icart, Fuentelzas y Pulpón 2006. Pág. 55

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo, por lo tanto, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. La validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra que se determinó en EMASA EP.

Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de la población. Los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población. Por lo tanto, se requiere un gran volumen para incluir todos los tipos de métodos de muestreo.

Muestreo Probabilístico: En la cual cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de que lo incluyan en la muestra y, los investigadores pueden calcular los límites de confianza para los errores en la muestra. Pero cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado, o lleva demasiado tiempo, los investigadores de mercadotecnia a menudo aceptan el muestreo no probabilístico.

Muestreo Aleatorio Simple: Se llamará aleatoria simple a una muestra que cumpla con las siguientes características:

- Todos los miembros de la población hayan tenido la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.
- La inclusión de un elemento en la muestra no haya sido influenciada por otro elemento.
- Todas la muestras de tamaño n que pueden formarse con los elementos de la población, hayan tenido las mismas probabilidades de ser elegidas.

Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual para que lo seleccionen. La muestra se ha tomado en base a una fórmula para sacar la cantidad de personas que ayudaron a aportar con información de cómo se manejan dentro de la empresa y, de esta manera determinar la forma correcta de elaborar el Diseño Organizacional de EMASA EP.

El cálculo del tamaño de la muestra fue uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación puesto que determina el grado de credibilidad que concedemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad que los resultados de nuestra investigación sean ciertos

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e : Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no posee esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{1.96^2 * 0.25 * 67}{(0.05^2 (67-1)) + 1.96^2 * 0.25}$$

n = 57 tamaño de la muestra

La investigación tuvo como base la recolección de información con un tamaño muestral de 57 empleados para el estudio total, ya que muchas veces es un método costoso, el trabajo empírico toma tiempo e implica a menudo aparato, recorridos y otros costos. Los objetivos de un proyecto de investigación como no requieren siempre una cuenta absolutamente exacta de la población entera, una aproximación confiable, sería suficiente a menudo.

Por lo tanto es común que se mida o registre solamente ciertas unidades de la población a la que puede permitirse y, que sean necesarias para alcanzar las metas del proyecto. Sin embargo, considerando que el tamaño de la población no es relativamente amplio, se tomó para la recolección de datos la totalidad de la población, es decir 67 empleados, lo cual además ayudó a la obtención de información con mayor veracidad. Las entrevistas por su parte fueron realizadas a los directivos de la empresa.

CUADRO 1
MUESTRA

MUESTRA	
Encuestas	67
Entrevistas	7

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio
Fuente: Personal y Directorio de EMASA EP

2.6 HIPÓTESIS

El diseño organizacional para la Empresa Municipal de Aseo, EMASA, del Cantón Santa Elena permitirá una administración efectiva de los recursos de la empresa.

Una vez planteada la hipótesis, se identifica las variables que contiene la investigación, para lo cual se indica su posición, es decir identificar si es, independiente o dependiente:

VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

Diseño organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE

Administración efectiva de los recursos de la EMASA

Posteriormente se señala los indicadores que tienen las variables, los mismos que pueden ser de orden cualitativo y/o cuantitativo, para luego establecer los ítems de mediación por cada uno de los indicadores.

CUADRO 2
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.	Instrumentos
Diseño Organizacional	El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización, con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Dividir trabajo en tareas • Objetivos • Relaciones • Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización • Especialización • Jerarquía • Cadena de mando • División de trabajo • Objetivos institucionales • Formalización • Centralización • Descripción de puestos 	<p>¿Cómo calificaría Ud. la agrupación de actividades por departamentos dentro de EMASA EP?</p> <p>¿De acuerdo a su criterio se encuentran los puestos distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa?</p> <p>¿Considera Ud. que existen líneas jerárquicas bien definidas en la empresa, sabe quién es su inmediato superior y/o a quién debe reportarse?</p> <p>¿Piensa Ud. que se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando en EMASA?</p> <p>¿Estaría Ud. de acuerdo en que exista una división del trabajo de cada empleado por funciones y responsabilidades, de acuerdo al cargo que ocupa en la empresa, mediante la descripción de funciones?</p> <p>¿Se plantea EMASA estrategias para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. el grado de formalización que existe en EMASA, es decir todo trámite se hace por órgano regular, sin saltar la jerarquía?</p> <p>¿Se encuentran centralizadas las decisiones en EMASA, es decir una sola persona toma las decisiones en la empresa?</p> <p>¿Está Ud. de acuerdo en que exista un documento o folleto que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

**CUADRO 3
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.	Instrumentos
Administración Efectiva de los recursos de la Empresa Municipal de Aseo	Es todo un proceso que incluye planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, información) y para la realización de las actividades de trabajo con efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control • Recursos de la organización • Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Estrategias • Funciones • Líneas de comunicación • Evaluación • Recurso humano • Recurso financiero • Recurso material y tecnológico • Eficacia • Eficacia 	<p>¿Considera usted que con la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>¿Cree Ud. que los presupuestos que maneja EMASA son suficientes para contratar al personal necesario para que trabaje en la empresa?</p> <p>¿Se plantea EMASA estrategias para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?</p> <p>¿Conoce Ud. mediante un documento formal las funciones que debe cumplir en su área o puesto de trabajo?</p> <p>¿Existen líneas o canales de comunicación formales y apertura al diálogo dentro del talento humano de la empresa?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados y trabajadores de EMASA?</p> <p>¿Disponen del recurso humano necesario y suficiente para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la empresa?</p> <p>¿Cuentan con el recurso financiero para un incremento de personal equipos y herramientas en caso de ser necesario para la empresa?</p> <p>¿Dispone EMASA con todos los recursos materiales técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?</p> <p>¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la empresa EMASA?</p> <p>¿Se logra eficacia al momento de realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos de EMASA Ep?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>

**Elaborado por: María José Reyes Villavicencio
Fuente: Paredes Garcés Wilson. Como hacer una**

2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas, a fin de recopilar la información sobre una situación existente. Se aclara que el presente trabajo de investigación para la empresa EMASA EP fue de carácter cualitativo y cuantitativo, por lo que, las técnicas y los instrumentos que se consideró conveniente aplicar para la recolección de la información fueron las encuestas y las entrevistas con el Cuestionario y la Guía de Entrevista respectivamente como instrumentos de recolección.

2.7.1 LAS ENCUESTAS

Para la realización de esta investigación, la encuesta se presenta como el método más idóneo para recolectar la información dentro de EMASA EP, ya que define el contexto donde se lleva a cabo la experiencia describiendo situaciones sobre las actitudes de las personas durante el trabajo, y sus opiniones al respecto de la situación actual de la organización.

El instrumento para recoger los datos será el cuestionario. Ver anexo 1, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones y valoraciones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos (encuestados) seleccionados en la muestra.

La encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas empleada habitualmente en la obtención de información primaria. La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Encuestas Personales

Según Gemma García Ferrer 2005 “en la encuesta personal, el entrevistador y entrevistado se encuentran cara a cara rellenando el formulario” Pág. 74. La encuesta puede realizarse en el hogar del entrevistado, en su lugar de trabajo, o en la calle, a la salida, por ejemplo de un centro comercial.

En este caso para recolectar la información en EMASA EP, el entrevistador formula las preguntas, el entrevistado contesta y es nuevamente el entrevistador el que llena el cuestionario. De esta forma, aseguramos que no se producen errores; otra posibilidad que se puede tomar en cuenta en la realización de encuestas, es que le entregue el formulario al entrevistado y el mismo lo complemente, estando presente el entrevistador para cualquier duda que pueda surgir.

Escalas Likert

Para realizar la encuesta se procedió a utilizar la escala de Likert, por ser la más indicada para la realización del cuestionario. Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando. Se pide al participante que indique su nivel de aceptación o desacuerdo con cada declaración, asignándole una calificación numérica.

Con la escala Likert, se requiere que el participante considere solo una declaración a la vez, en donde la escala va de un extremo a otro. Es posible examinar una serie de declaraciones y sin embargo, solo hay una sola serie de respuestas uniformes de donde puede elegir el participante. En la primera etapa, el investigador debe compilar una serie de ítems que expresen un amplio rango de actitudes, que pueden ser desde extraordinariamente positivas a extraordinariamente negativas. Cada ítem tiene varias alternativas que deben contestar los encuestados, citemos algunas opciones:

CUADRO 4
ALTERNATIVAS EN LA ESCALA DE LIKERT

Muy de acuerdo	Coincido firmemente	Totalmente de acuerdo	Definitivamente si	Completamente verdadero
De acuerdo	Coincido	De acuerdo	Probablemente si	Verdadero
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Indeciso	Dudoso	Indeciso o indiferente	Ni falso ni verdadero
En desacuerdo	Disiento	En desacuerdo	Probablemente no	Falso
Muy en desacuerdo	Disiento firmemente	Totalmente en desacuerdo	Definitivamente no	Completamente falso

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

2.7.2 LAS ENTREVISTAS

La Entrevista que se desarrolló en la Empresa Municipal de Aseo tuvo como objetivo la eficacia para obtener datos relevantes, para averiguar hechos, fenómenos, situaciones y opiniones que se están presentando dentro de la organización, con la finalidad de dar un diagnóstico. La ventaja esencial de estas entrevistas residió en que fueron los mismos directivos quienes proporcionaron los datos.

Oscar A. Zapata 2005 “la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto” Pág. 150. Esta técnica se utiliza para recoger los datos que se necesitan en la investigación, una conversación orientada con una o varias personas, en la que una es el entrevistador y la otra o las otras son entrevistados; dicho diálogo cuenta con un propósito profesional y, por tanto se desarrolla en relación con cierto problema, asunto o cuestión específica.

El entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. El entrevistador es el que dirige la entrevista, debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

Entrevista Estructurada

El tipo de entrevista que se utilizó fue la estructurada considerando que en ésta el entrevistador diseña las preguntas con antelación y se basan en el intercambio de preguntas y respuestas.

Oscar A. Zapata, 2005 plantea que “la entrevista estructurada se realiza conforme a un cuestionario previamente preparado con una serie de preguntas estandarizadas, que permiten anotar las respuestas en forma codificada o textual” Pág. 155. En este interrogatorio, las preguntas se formulan en los mismos términos y en el mismo orden.

La entrevista estructurada es en realidad un cuestionario en el que el entrevistador debe manejar ciertos principios y reglas que facilitan la aplicación del cuestionario.

Por estar previstas las preguntas, así como el orden y la forma de explicarlas, en este tipo de entrevistas el entrevistador no puede alterar ninguno de los procedimientos, en razón de que su sistematicidad permite una mejor comparación de datos y aporta todas las ventajas de los métodos estandarizados.

Por tal razón, es fundamental que el lenguaje del cuestionario sea perfectamente comprensible para los encuestados, además que el entrevistador cuente con un conocimiento previo de la información de la que disponen los encuestados.

En toda investigación es necesario llevar a cabo la recolección de datos, pues este es un paso fundamental para tener éxito en los resultados y en la elaboración de la estructura organizacional de la empresa. El llevar adecuadamente la recolección de datos y escoger del método para realizarlo, llega a ser una tarea ardua y de mucho cuidado, solo así se obtienen datos verídicos, cuya finalidad es buscar información que sea útil para la investigación.

La presente investigación trata con detalle todos los pasos que se siguieron en el proceso de recolección de datos en la organización, donde se utilizaron las técnicas mencionadas con anterioridad.

Guía de Entrevista

Antes de realizar la entrevista se preparó un guión y para realizarla con los directivos de la EMASA EP se elaboró un esquema que señala la dirección que siguió esta técnica. Ver anexo 2. Este guión fue de utilidad para el entrevistador en el momento de realizar las entrevistas a los directivos de la empresa, por cuanto cumplió con varias funciones:

- En ella se plasmaron los objetivos de investigación, es decir, los asuntos que se querían conocer.
- Le da una estructura de partida común a todas las entrevistas, aunque luego cada una siga su propio rumbo, según el sentido que le quiera dar el entrevistado.
- Al entrevistador le sirvió de orientación y de memoria, respecto a las cosas por las que debe preguntar a los informantes.

En los proyectos de entrevistas de gran escala, algunos investigadores utilizan guías de entrevista para asegurarse que los temas claves sean explorados con un cierto número de informantes.

La guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben de cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista, el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar. Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esta guía puede ser ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales.

Otra forma de cuidar que no se omita información importante es la elaboración de las guías de entrevista con las correspondientes preguntas para cada tema, con la finalidad de que se tenga ya una lista de preguntas en el momento de trabajar con los entrevistados.

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para esta investigación, en este caso, luego de realizarlas las encuestas y entrevista a los empleados de EMASA EP, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

No basta con recolectar datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de ellos no constituye una investigación; es necesario analizarlos y presentarlos de manera que real y que lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

El procesamiento de datos, que antes era muy laborioso con métodos manuales, hoy es realizado por computadoras electrónicas, las cuales han eliminado, por así decirlo, gran parte del trabajo matemático y estadístico que antes se realizaba. Hoy en día toda investigación seria (presupuestada adecuadamente) es procesada por computadoras, lo cual aligera la obtención de resultados que anteriormente se demoraba por los procesos matemáticos implementados.

El procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica, en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones. Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

Codificación

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador, lo cual será de gran ayuda para proceder a realizar la tabulación de los datos obtenidos en EMASA EP.

Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables dependiente e independiente relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones. Una vez manipulados y obtenidos los resultados, se realiza un análisis de datos. El juicio que asigna una respuesta a una categoría es con frecuencia emitido por alguien distinto de la persona que ostenta oficialmente el título de “codificador”.

A menudo es el propio interrogado quien asigna su respuesta a una categoría. Esto es cierto para muchas preguntas tipo elecciones múltiples, por ejemplo, cuando una persona se limita a una respuesta de “sí”, “no”, o “estoy de acuerdo”, “no estoy de acuerdo”. Así mismo, la persona que recoge los datos puede categorizar al tiempo que los va reuniendo. Este procedimiento permite disponer de tiempo para la reflexión. Los juicios de los encargados de la recolección de datos pueden ser matizados por notas nada significativas como el aspecto y la manera del interrogatorio, su acento y respuestas previas.

Tabulación

Es una parte del proceso técnico del análisis estadístico de los datos. La operación esencial que se hizo en la tabulación de los datos obtenidos de EMASA EP es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.

El término marginales es utilizado para referirnos a simples recuentos de frecuencias en los que concurren las diversas categorías con los datos. El término tabulación cruzada es utilizado con frecuencia para referirnos a la tabulación del número de casos que ocurren conjuntamente en dos o más categorías.

Interpretación

Aquí se considero si las variables correlacionadas en el sistema, resistieron una interpretación no solo a nivel muestra sino colectivo; si los resultados obtenidos resultaron o no (por honestidad se aclara siempre) extensivos o interpretativos de la población considerada en EMASA EP. Básicamente la interpretación es ya la expresión de la relación existente entre los fenómenos. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley, la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en estudio. En su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las entrevistas fueron realizadas con las personas que dirigen la empresa, primordialmente con quienes conforman el directorio, como son el Alcalde del cantón Santa Elena Ing. Otto Vera Palacios, Presidente del Directorio; Ing. Christian Álvarez, Director de Gestión Ambiental del Municipio de Santa Elena y delegado del Alcalde al Directorio; Dr. Danilo Vera Preciado, Gerente de la Empresa Municipal de Aseo EMASA EP y a su vez secretario del Directorio; y se entrevistó además al contador Sr. Carlos Vera del Pezo quien conoce el funcionamiento técnico y colectivo de la empresa y que tiene varios años trabajando como servidor público ya que por razones personales no se pudo entrevistar a la Concejala del cantón Santa Elena Dra. Célida Gómez quien es la Presidenta de la Comisión de Higiene y a su vez miembro del Directorio. También se realizó las entrevistas a los jefes departamentales, la Sra. Gina Suarez Tigrero, Jefa administrativa – financiera; al Sr. Víctor Reyes Malavé, Jefe del área Técnica y a la Sra. María de Lourdes Suarez, Jefa de Talento Humano.

CUADROS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS Y JEFES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DEL CANTÓN SANTA ELENA EMASA EP.

3.1 TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Para tener una información conjunta se procedió a codificar las preguntas y respuestas para hacer un compendio de todas las expresiones vertidas por los entrevistados, para luego realizar una matriz dividida por ítems, que representa a las interrogantes efectuadas a los entrevistados y en cada ítem códigos que simbolizan las respuestas, en la cual se observa toda la información obtenida y que fue el primer paso, para luego elaborar los cuadros y los gráficos para el análisis e interpretación de los resultados. Ver anexo 3.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

TÍTULO 1. Estrategias y planes de acción

CUADRO 5
ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	71,43
Están expensos a evaluaciones	1	14,29
Están en proceso	1	14,29
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 6
ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN



Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

En su mayor parte el 71.43% que representa a 5 de los 7 entrevistados, coincidieron que sí se plantean estrategias y planes, dando como ejemplo el proyecto de Gestión Integral de Desechos Sólidos; tienen previsto un plan con estudiantes de los quintos cursos de los colegios para instruir a la ciudadanía en la diferenciación de los desechos; también se implementará un proyecto que consiste en la entrega de dos tachos a los hogares, para clasificar los desechos y hacer reciclaje; ver anexo 4, además del plan de relleno sanitario en la comuna el Tambo. Uno de los entrevistados con el 14.29% expresó que la empresa esta expensa a ser evaluada, por lo que en el plan operativo anual trazan sus objetivos planes y, al final del período conocen si han cumplido; el 14.29% considera que aún están en proceso de conseguir con efectividad los objetivos institucionales.

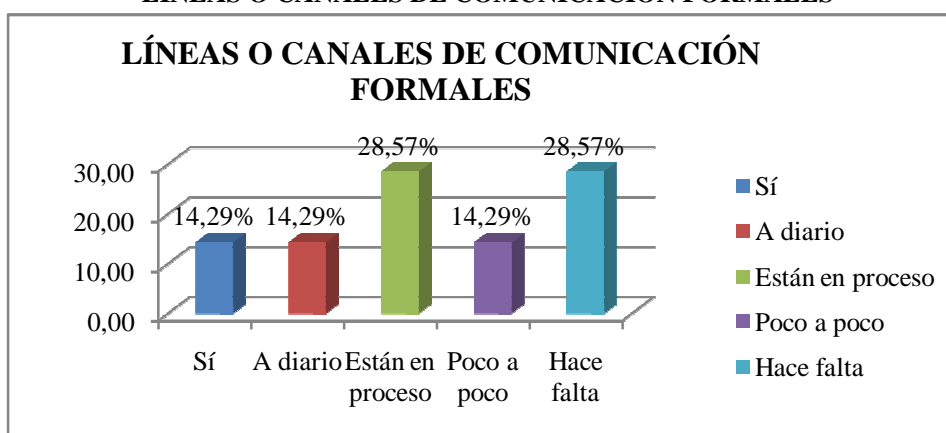
TÍTULO 2. Líneas o canales de comunicación formales

CUADRO 6
LÍNEAS O CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	14,29
A diario	1	14,29
Están en proceso	2	28,57
Poco a poco	1	14,29
Hace falta	2	28,57
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 7
LÍNEAS O CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES



Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

El 14.29% manifestó que sí existen canales de comunicación formales, otro 14.29% asegura que a diario existe comunicación en la parte operativa y administrativa, un 28.57% es decir, dos personas creen que están en proceso y que en sus inicios fue un poco complicado, pero fueron mejorando, adquiriendo radios con las cuales se mantienen comunicados constantemente. Un entrevistado considera que se está dando poco a poco pero que es necesaria la elaboración del plan estratégico, así como del orgánico funcional mediante el cual se trazarán las normas y lineamientos que deben seguir. También expresaron 2 personas de las 7 en un 28.57% que sí hace falta comunicación en especial en lo que respecta al enfoque hacia una misma dirección de todos los departamentos, pero falta hacer conciencia para que todos se dirijan a un mismo objetivo institucional.

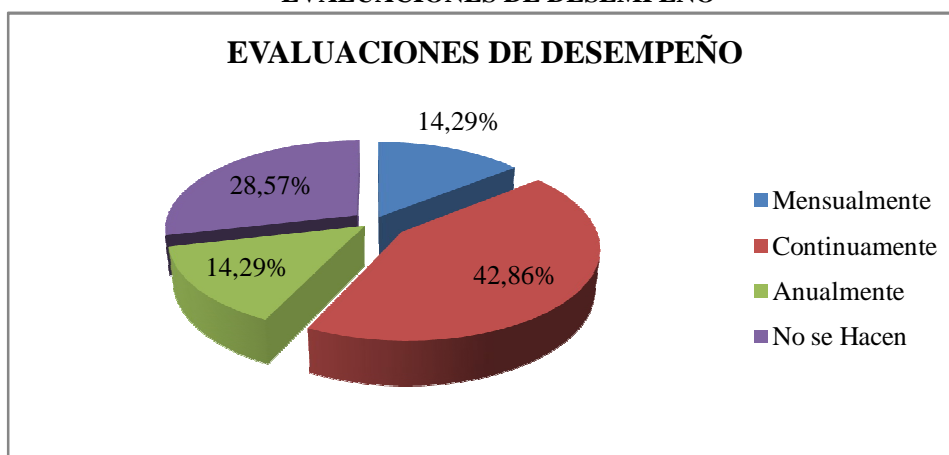
TÍTULO 3. Evaluaciones de desempeño

CUADRO 7
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	1	14,29
Continuamente	3	42,86
Anualmente	1	14,29
No se Hacen	2	28,57
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 8
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autor: María José Reyes V.

Según las opiniones vertidas por 3 de los 7 entrevistados, es decir el 42.86% manifiestan que continuamente se evalúan de manera informal, es decir se auditan entre ellos; el 14.29% piensa que el encargado de realizar esta tarea a los empleados es el gerente que los evalúa anualmente, así como también los trabajadores lo evalúan a él. Otro 14.29% es decir uno de los entrevistados expresa, que se realiza mensualmente mediante una hoja de reporte diaria, donde se controla al personal y con esto se hace un reporte mensual de las actividades de los obreros. Y el 28.57% aseguran que no se hacen evaluaciones de desempeño; que la jefa de talento humano que es la persona encargada de elaborarla, aún no tiene el tiempo para realizar los trámites correspondientes en el Ministerio de Relaciones Laborales para llevar a cabo estas evaluaciones del personal.

TÍTULO 4. Recurso humano suficiente

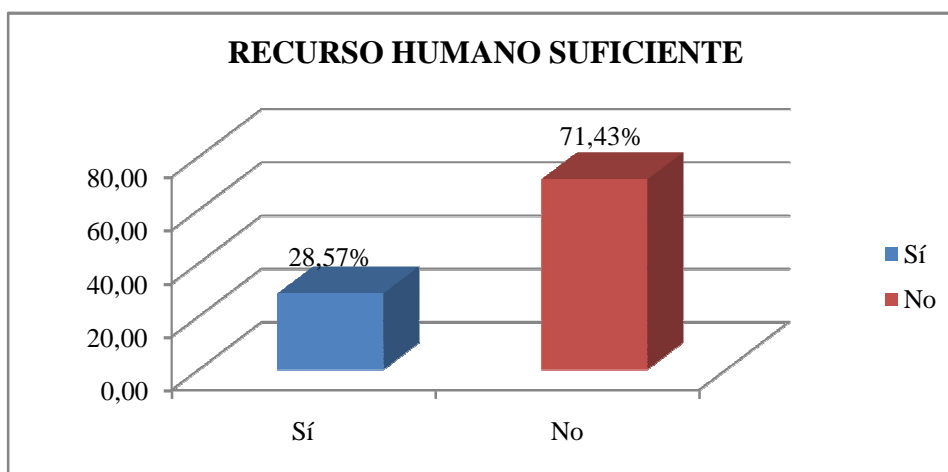
CUADRO 8
RECURSO HUMANO SUFICIENTE

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	28,57
No	5	71,43
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 9
RECURSO HUMANO SUFICIENTE



Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autor: María José Reyes V.

En esta pregunta el 28.57% es decir dos de los entrevistados consideran que sí cuentan con el personal suficiente y que por el momento se trata de ser eficaz con el personal que se tiene, asumiendo competencias y tratando de que rindan al máximo. Sin embargo en su mayoría, el 71.43% es decir cinco de los entrevistados coinciden en señalar que no disponen del recurso humano suficiente, que para comenzar las actividades de la empresa se empezó con una línea base de empleados, pero conforme se van abriendo nuevas áreas y se presentan necesidades, se irá incorporando nuevo personal; el alcalde del Cantón Santa Elena manifestó que si bien en el futuro se puede contratar más personal, se buscará también implementar nuevos mecanismos de recolección que permita con menos gente tener mayor cobertura, es decir con menos personal, ser eficientes.

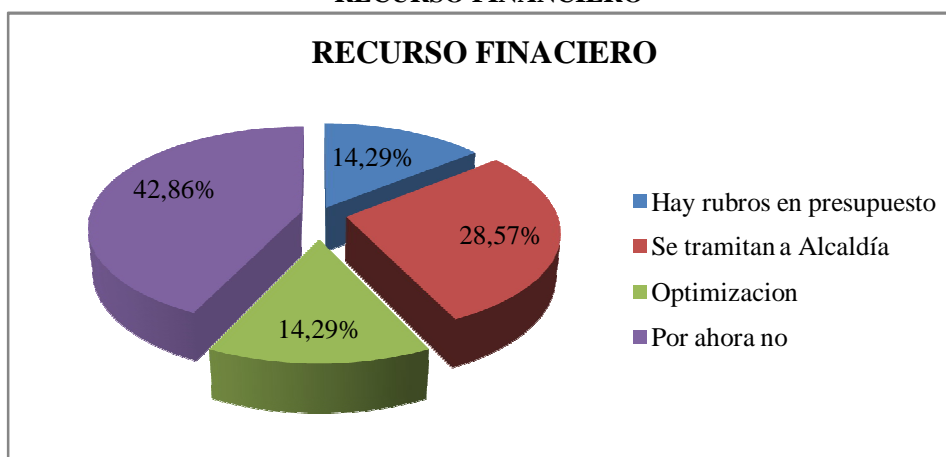
TÍTULO 5. Recurso financiero

CUADRO 9
RECURSO FINANCIERO

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hay rubros en presupuesto	1	14,29
Se tramitan a Alcaldía	2	28,57
Optimización	1	14,29
Por ahora no	3	42,86
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 10
RECURSO FINANCIERO



Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Tres de los entrevistados, un 42.86% expresan que no cuentan con el presupuesto suficiente para cubrir diferentes rubros, pues el presupuesto anual es de \$800.000; con la tasa de recolección de basura se obtiene \$600.000 y el valor restante lo subsidia el municipio de Santa Elena, pero con los planes, proyectos y las inversiones que se realizarán se proyecta que para el año 2012 la empresa pueda mantenerse sola. El 14.29% manifiesta que hay contemplados pequeños rubros para herramientas, personal ocasional y equipos, otro de los entrevistados considera que además es importante la optimización de recursos. Dos de los entrevistados el 28.57% del total cree importante destacar la voluntad del alcalde, al tener toda la predisposición de ayudar al desarrollo de la empresa, pues es a través de la alcaldía que se tramitan todos los proyectos que se deseen implantar.

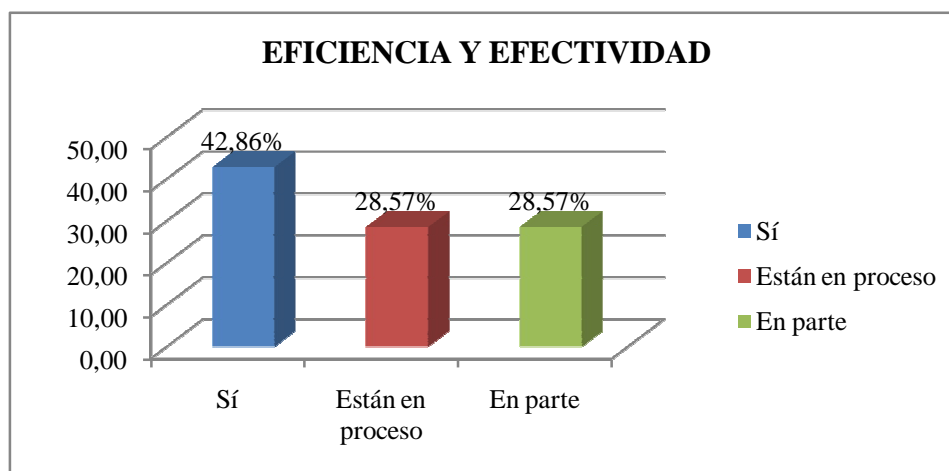
TÍTULO 6. Eficiencia y efectividad

CUADRO 10
EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	42,86
Están en proceso	2	28,57
En parte	2	28,57
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 11
EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD



Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

En esta pregunta existen opiniones divididas al observar que 3 de los 7 entrevistados que representa el 42.86% concuerdan en que sí se manejan con eficiencia y efectividad los recursos y que por ser una empresa nueva sus equipos funcionan correctamente y no existen inconvenientes; se está trabajando en un plan de renovación, pues conforme va pasando el tiempo, por la depreciación y desgaste propio de los equipos, éstos deberán renovarse. Un 28.57% destacó que se encuentran en proceso de ganar eficiencia, considerando que parte del presupuesto que manejan actualmente es subsidiado por el municipio; del mismo modo un 28.57% consideran que se da en parte y que para el 2012 se busca mayor eficiencia y efectividad con proyectos que tienen, como servicio de hidrocleaner, también existe una propuesta para tener la competencia del mercado municipal.

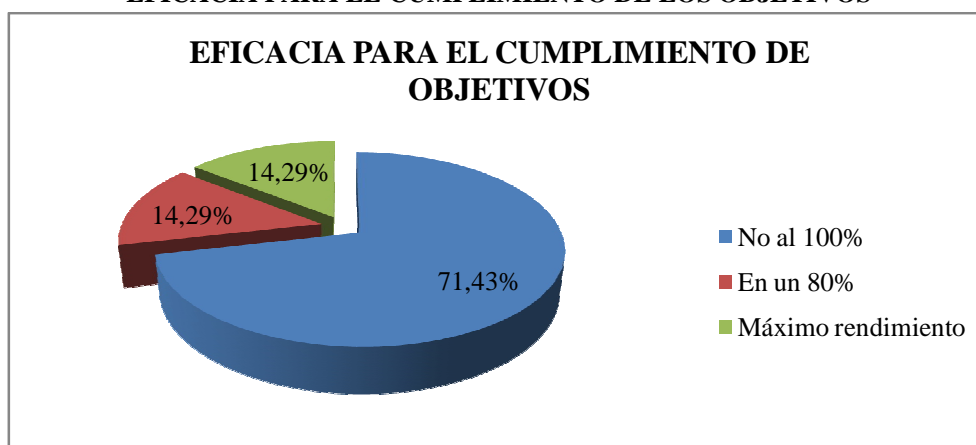
TÍTULO 7. Eficacia para el cumplimiento de los objetivos

CUADRO 11
EFICACIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No al 100%	5	71,43
En un 80%	1	14,29
Máximo rendimiento	1	14,29
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 12
EFICACIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



Fuente: Altos Directivos EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

En su mayor parte con un 71.43% es decir cinco de los entrevistados coincidieron en su opinión al manifestar que no pueden hablar de una eficacia al 100% porque existe un rubro de errores; uno de los entrevistados representando el 14.29% considera que la eficacia se logra en un 80% indicando que existen altibajos, sobre todo porque reciben las denuncias de la ciudadanía de sectores a los que no llega la recolección de basura, que en su mayor parte se debe a aquellos lugares en los que son inaccesible los carros recolectores; estos lugares son donde existen invasiones, es decir son sectores que no están planificados, por lo que en todo momento se monitorean las radios para conocer las quejas de los ciudadanos y mediante sus equipos de comunicación dar respuesta inmediata. Otro de los entrevistados el 14.29% manifestó que el objetivo es mejorar buscando el máximo rendimiento de los empleados, para ser eficaces.

TÍTULO 8. Orgánico funcional

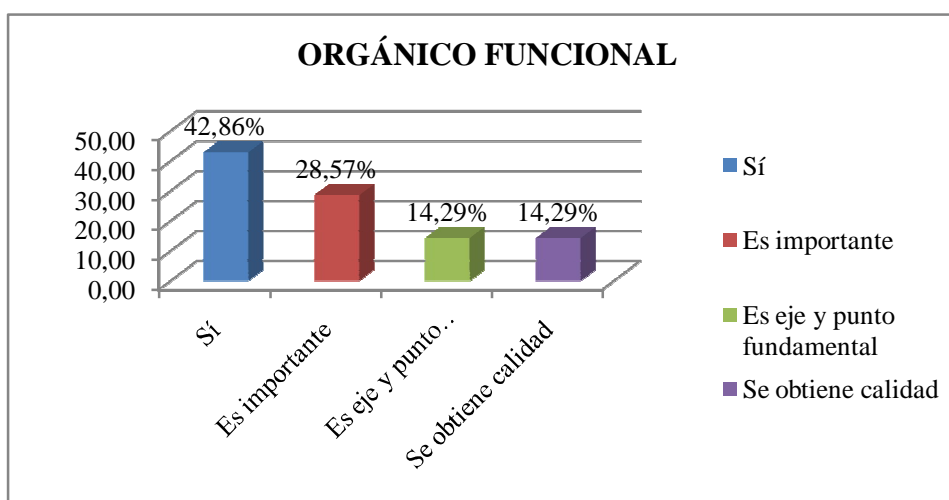
CUADRO 12
ORGÁNICO FUNCIONAL

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	42,86
Es importante	2	28,57
Es eje y punto fundamental	1	14,29
Se obtiene calidad	1	14,29
TOTAL	7	100

Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 13
ORGÁNICO FUNCIONAL



Fuente: Altos Directivos EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

Todos concluyeron en que están totalmente de acuerdo con la elaboración del orgánico funcional, ya que estos son puntos fundamentales que contemplaba la Ley de Régimen Municipal y ahora en la COOTAD donde se definen exclusivamente sus competencias y responsabilidades obligatorias. Sin embargo es importante recalcar las razones que manifestaron un 42.86%, es decir tres de los entrevistados manifestaron que sí ayudaría en el desempeño laboral y en el cumplimiento de objetivos, porque les permitiría delimitar funciones; el 28.57% que representa dos de los entrevistados, consideran importante la elaboración de un orgánico funcional y la descripción de funciones, porque es esencial que una empresa se guíe bajo estos parámetros.

Uno de los entrevistados es decir el 14.29% consideran que el orgánico funcional es el eje y punto fundamental de toda empresa, para de ahí partir y poder organizarse administrativa y operativamente, lo que a su vez origina que cada empleado pueda realizar el trabajo en su puesto, en base a sus conocimientos y a las competencias que asume ese puesto.

Con un 14.29% otro de los entrevistados también manifestó que la descripción de funciones es hacer las cosas bien, con esto se obtiene calidad, teniendo presente que la calidad no es algo que este escrito sino que la hacen los empleados mediante su trabajo, sobre todo dando un buen servicio; pone como ejemplo que para EMASA EP es tal vez uno de los más complicados como lo es para la Corporación Nacional de Electricidad o la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, porque se trata a diario con la ciudadanía, pero esto es lo que da calidad a la empresa.

Cabe destacar una de las opiniones vertidas al respecto de la entrevista y de la realización de esta tesis, que manifestó ser muy interesante la elaboración del Diseño Organizacional para EMASA EP y aplaude la decisión de que se realice, así las competencias no interfieren, ni se desperdician recursos, tanto del municipio como de la empresa.

CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DEL CANTÓN SANTA ELENA EMASA EP

3.3 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

La información se recolectó mediante una encuesta efectuada a todos los empleados de la empresa, en sus diferentes áreas, Gerencia, departamento Administrativo - financiero, departamento Técnico que es el que se compone del mayor porcentaje de trabajadores del total de la empresa, por ser la parte operativa que incluye a los operarios de los diferentes servicios que presta la institución y el departamento de Talento Humano.

A todos los encuestados se les realizó una serie de preguntas que consecutivamente fueron tratadas cuantitativamente, procediendo a realizar la tabulación de los datos, para lo cual se procedió a codificar tanto las preguntas como las respuestas del cuestionario, y que tuvieron una escala de apreciaciones de valores que iban en un intervalo de más a menos aplicando así la escala de likert.

Posteriormente fueron ubicadas en una matriz que contiene la numeración con un total de 67 que fue el personal que pertenece a la empresa; de manera ordenada se colocó todos los ítems que representan a las preguntas efectuadas a los encuestados y sus respectivas respuestas codificadas.

Al final se puede observar el total respuestas en cada una de las alternativas emitidas por los encuestados, las cuales permitieron realizar los cuadros y los gráficos que se muestran como resultado en los análisis e interpretación de la información. Ver anexo 5

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

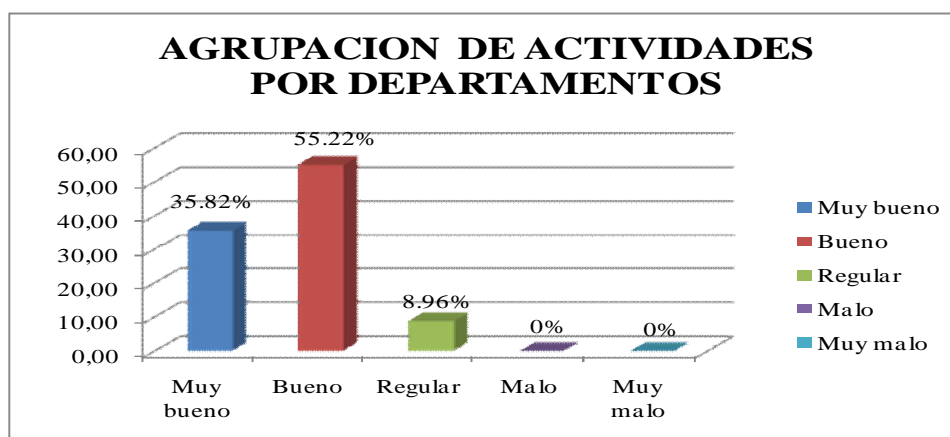
TÍTULO 9. Agrupación de actividades por departamentos

CUADRO 13
AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES POR DEPARTAMENTOS

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	24	35,82
Bueno	37	55,22
Regular	6	8,96
Malo	0	0,00
Muy malo	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 14
AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES POR DEPARTAMENTOS



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Según los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los empleados de EMASA EP con respecto a esta interrogante, un 35.82% calificó la agrupación de actividades por departamentos como muy buena, mientras que un 55.22% de los encuestados la calificaron como buena, en consecuencia, analizando esta información podemos decir que, la agrupación de actividades por departamentos en la empresa, los trabajadores la consideran como buena, tomando en cuenta que 61 del total de 67 encuestados, que representan al 91.04% así lo manifestaron y el 8.96% que corresponden a 6 encuestados restante manifestaron que la agrupación de actividades es regular.

TÍTULO 10. Distribución de los puestos de trabajo

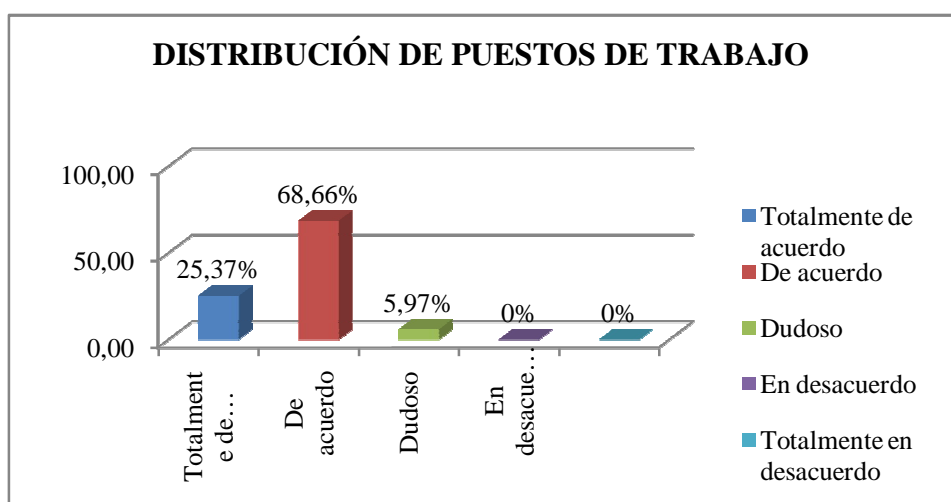
CUADRO 14
DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	25,37
De acuerdo	46	68,66
Dudoso	4	5,97
En desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 15
DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Empleados EMASA EP

Autora: María José Reyes V.

En base a los datos reflejados en la tabla y el gráfico demuestran que un 25.37% que representa a 17 de los encuestados, están totalmente de acuerdo en que los puestos de trabajo están distribuidos conforme a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa; en su mayoría con un 68.66% es decir 46 de los 67 encuestados están de acuerdo con la distribución de los puestos de trabajo, por lo que se observa que en su mayor parte los empleados con el 94.03% del total, se encuentran de acuerdo con la distribución de los puestos de trabajo en EMASA EP y que están conforme a la especialización de cada uno, mientras que tan solo un 5.97% es decir solo 4 se encuentran dudosos.

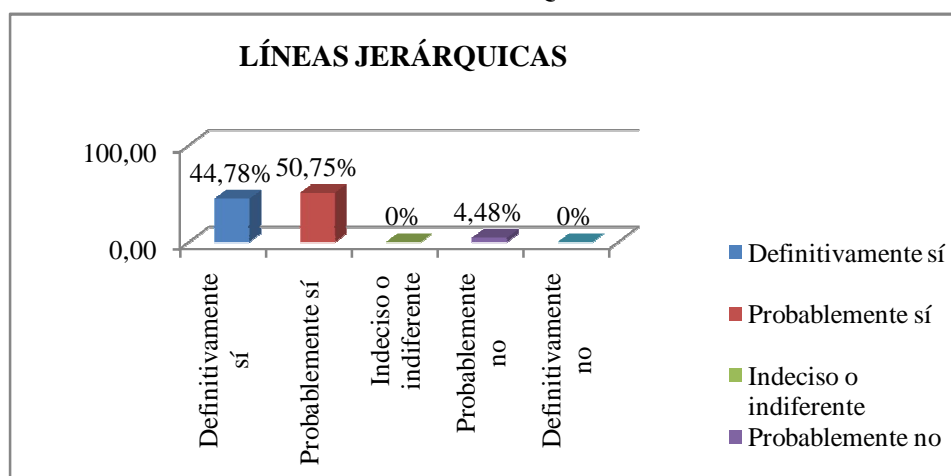
TIÍTULO 11. Líneas jerárquicas

CUADRO 15
LÍNEAS JERÁRQUICAS

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente sí	30	44,78
Probablemente sí	34	50,75
Indeciso o indiferente	0	0,00
Probablemente no	3	4,48
Definitivamente no	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 16
LÍNEAS JERÁRQUICAS



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora María José Reyes V.

Los resultados que se observan demuestran que el 44.78% de los empleados de EMASA EP definitivamente sí consideran que existen líneas jerárquicas bien definidas en la empresa, el 50.75% manifestaron que probablemente sí se encuentren bien definidas, en consecuencia 64 de los 67 empleados, es decir, un 95.53 del total, conocen quien es su inmediato superior y/o a quien deben reportarse; tan solo un 4.48% que representa a 3 encuestados consideran que probablemente no lo estén, es decir un mínimo de empleados no están seguros, dando lugar a que se puedan realizar pequeños ajustes en las líneas jerárquicas de la empresa, para que todos conozcan bien a quien reportarse.

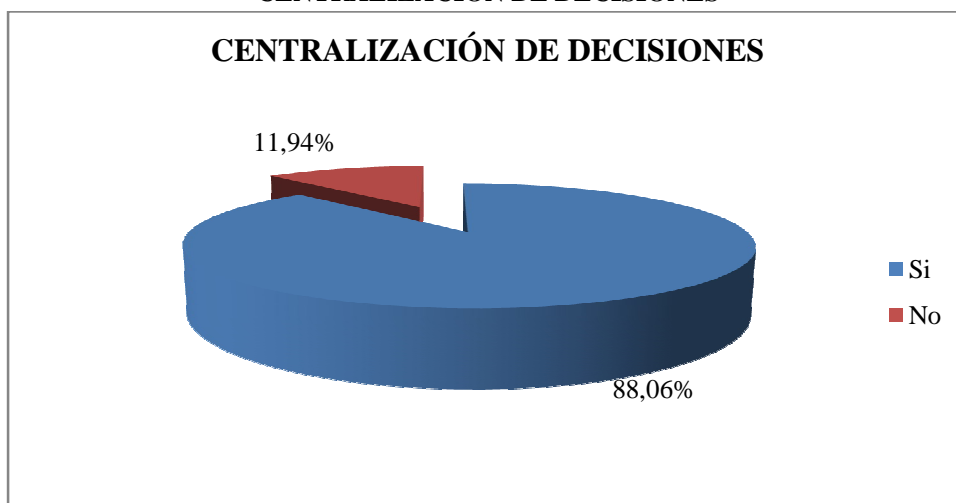
TÍTULO 12. Centralización de las decisiones

CUADRO 16
CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	59	88,06
No	8	11,94
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 17
CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Según el análisis estadístico, la tabla y el gráfico demuestran que el 88.06% de los empleados encuestados afirman que las disposiciones que se dan en la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena se encuentran centralizadas, es decir que una sola persona toma las decisiones en la institución, esto se conoce pues 59 de los 67 empleados que la conforman así lo manifiestan y, quien toma las medidas es el Gerente de la Empresa, para luego darles a conocer las disposiciones que se han tomado, a los empleados; únicamente un 11.94% correspondiente a 8 empleados de los 67 manifiestan lo contrario, que no se encuentran centralizadas las decisiones y que toman en cuenta las opiniones de los jefes departamentales.

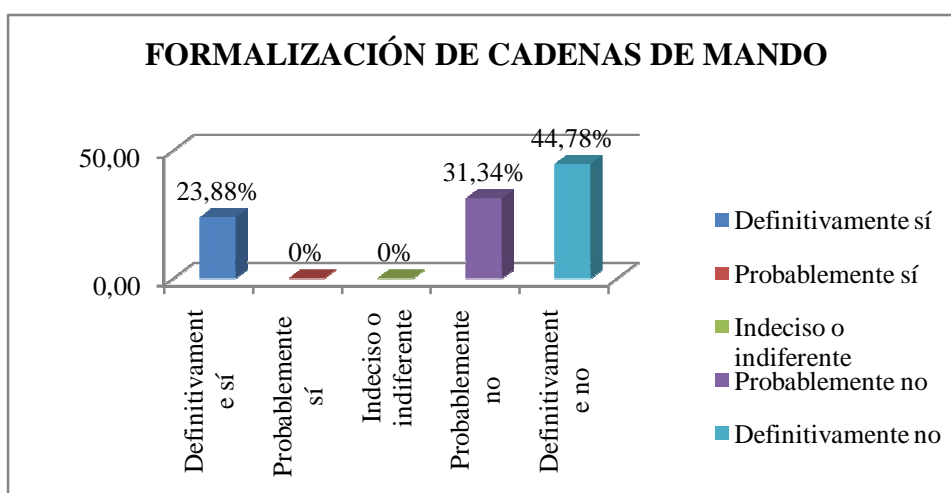
TÍTULO 13. Formalización de cadenas de mando

CUADRO 17
FORMALIZACIÓN DE CADENAS DE MANDO

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente sí	16	23,88
Probablemente sí	0	0,00
Indeciso o indiferente	0	0,00
Probablemente no	21	31,34
Definitivamente no	30	44,78
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 18
FORMALIZACIÓN DE CADENAS DE MANDO



Fuente: Empleados EMASA EP
Autor: María José Reyes V.

En cuanto a si se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando en EMASA EP, un 23.88% que corresponde a 16 encuestados afirman definitivamente sí; un 31.34% que representan 21 encuestados consideran que probablemente no estén formalmente instauradas, mientras que un 44.78% correspondiente a 30 de los encuestados creen que definitivamente no están formalmente instauradas las cadenas de mando en la empresa. En su mayor parte, es decir 51 de los empleados piensan que no están formalmente instauradas las cadenas de mando, por lo que es necesario efectuar ciertos ajustes para que todos los empleados certifiquen la formalización de las cadenas de mando.

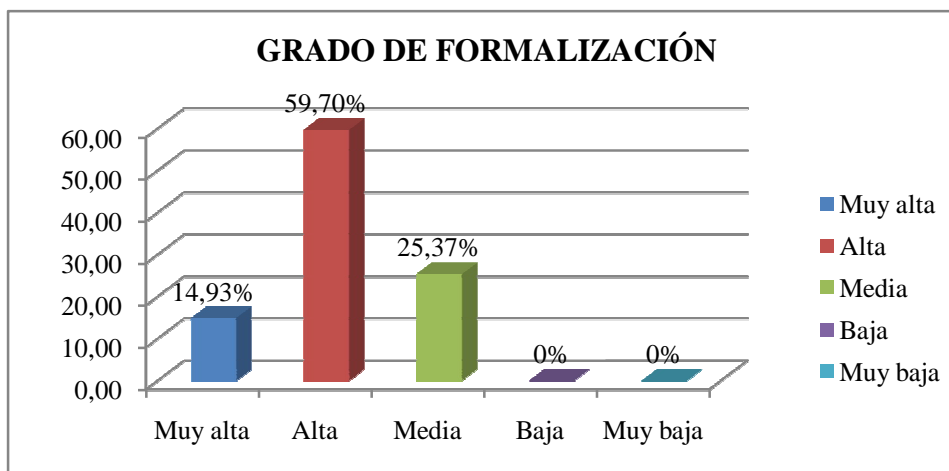
TÍTULO 14. Grado de formalización

CUADRO 18
GRADO DE FORMALIZACIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alta	10	14,93
Alta	40	59,70
Media	17	25,37
Baja	0	0,00
Muy baja	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 19
GRADO DE FORMALIZACIÓN



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Según los datos proporcionados por los empleados encuestados el 14.93% califican como muy alta la formalización que existe en EMASA EP; en su mayor parte con el 59.70% es decir, 40 empleados, la califican como alta, tomando en cuenta los resultados; con 50 de los 67 empleados encuestados que representa el 68.63% se podría decir que la formalización es alta, pero con la elaboración del Diseño Organizacional ésta llegará a ser muy alta, considerando que todo se realizará mediante órgano regular, sin saltar la jerarquía que se reflejará en el orgánico funcional, y un 25.37% que representa a 17 de los encuestados califican como medio el grado de formalización, considerando las líneas sin saltar la jerarquía.

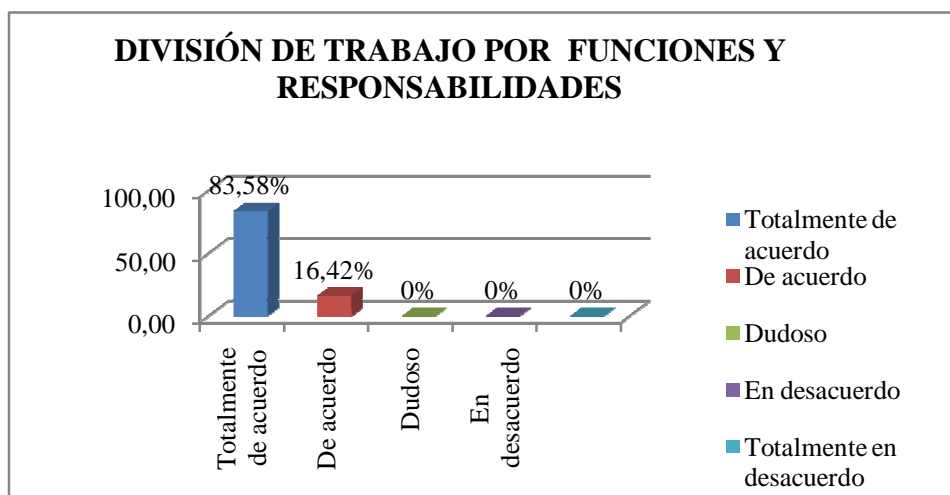
TÍTULO 15. División del trabajo por funciones y responsabilidades

CUADRO 19
DIVISIÓN DEL TRABAJO POR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	56	83,58
De acuerdo	11	16,42
Dudoso	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 20
DIVISIÓN DEL TRABAJO POR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican que un 83.58% que corresponden a 56 del total de los 67 empleados, están totalmente de acuerdo en que se realice una división del trabajo por funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo; el 16.42% restante, es decir 11 de los empleados, declararon estar de acuerdo de que se realice la división mediante la implementación de un orgánico funcional, por lo tanto el 100% de los empleados encuestados de EMASA EP concuerdan en la implementación del orgánico funcional para que ayude a definir sus actividades y responsabilidades en la empresa de acuerdo al cargo que ocupan.

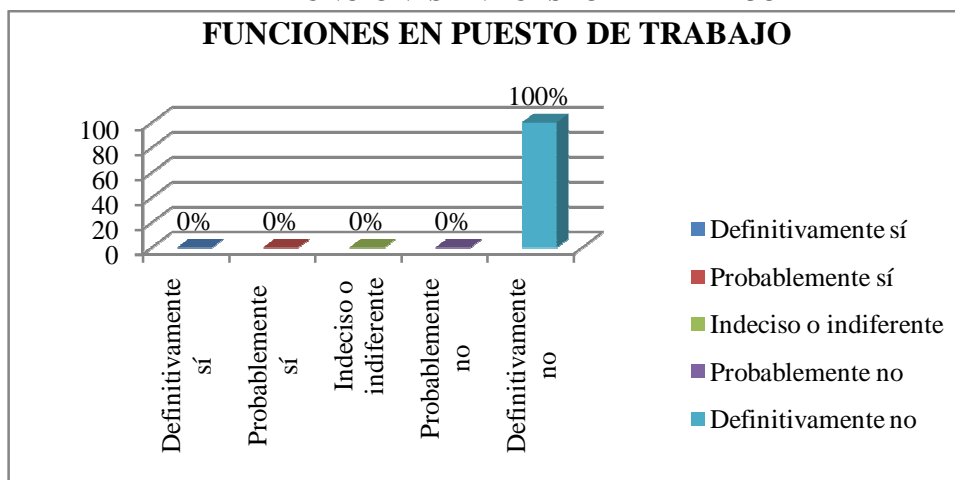
TÍTULO 16. Funciones en puesto de trabajo

CUADRO 20
FUNCIONES EN PUESTO DE TRABAJO

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Indeciso o indiferente	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	67	100
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 21
FUNCIONES EN PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Según los resultados arrojados, se puede observar que un 100% de los empleados, es decir los 67 empleados encuestados desconocen las funciones que deben cumplir en su área o puesto de trabajo mediante algún documento formal, todos realizan sus funciones por órdenes e indicaciones verbales y otros lo hacen por experiencia y conocimiento del cargo, cuando debería existir un orgánico funcional que describa las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa. Esto indica la importancia de la creación de la estructura organizacional que les permita conocer sus funciones y responsabilidades y que, a su vez conlleve a un mejor desempeño y un desarrollo organizacional efectivo de EMASA EP.

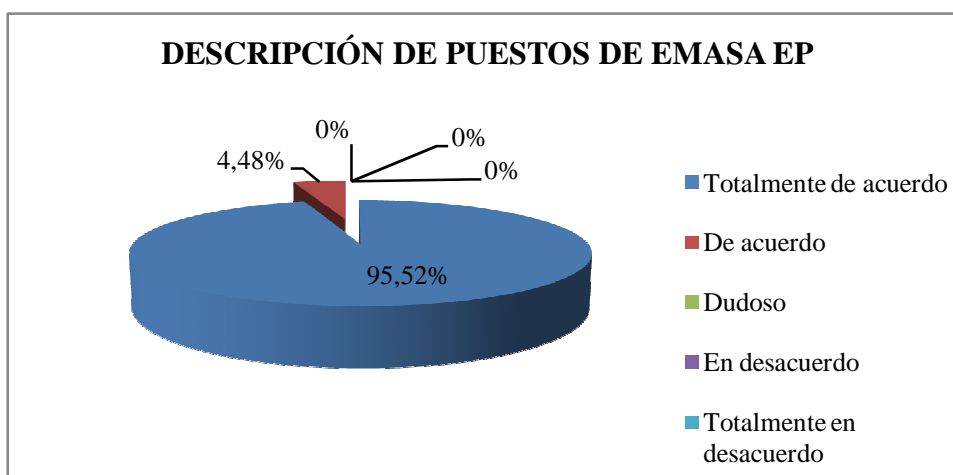
TÍTULO 17. Descripción de puestos de EMASA EP

CUADRO 21
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE EMASA EP

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	64	95,52
De acuerdo	3	4,48
Dudoso	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 22
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE EMASA EP



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

En base a los resultados de la consulta a los trabajadores respecto a su opinión sobre la creación de un documento que describa las funciones de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, se manifestaron con un 95.52% totalmente de acuerdo es decir 64 de los 67 empleados encuestados y, un 4.48% es decir 3 del total de empleados están de acuerdo. Con esto se refleja que la totalidad de los 67 empleados, es decir el 100% de los encuestados están de acuerdo, lo cual ratifica la necesidad que ven los trabajadores en la existencia de un documento que describa las funciones en EMASA EP, y que sería de mucha ayuda para la realización correcta de sus labores diarias.

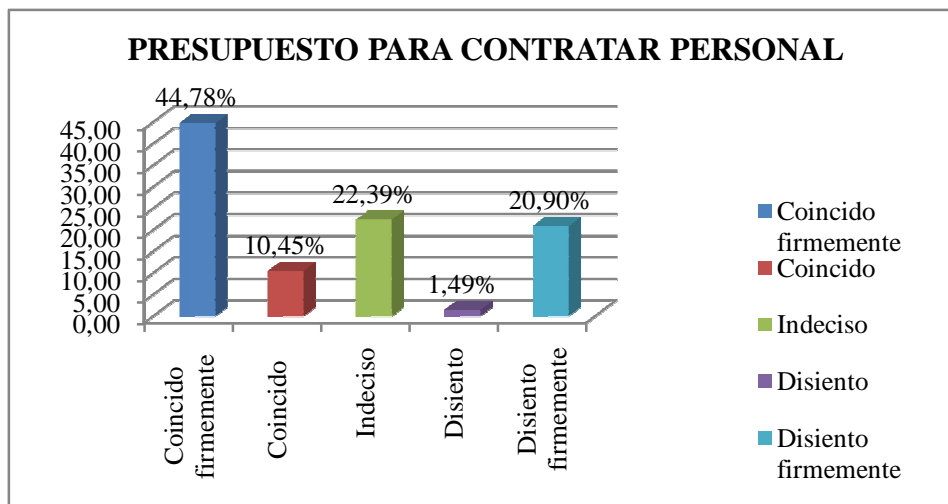
TÍTULO 18. Presupuesto para contratar personal

CUADRO 22
PRESUPUESTO PARA CONTRATAR PERSONAL

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	30	44,78
Coincido	7	10,45
Indeciso	15	22,39
Disiento	1	1,49
Disiento firmemente	14	20,90
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 23
PRESUPUESTO PARA CONTRATAR PERSONAL



Fuente: Empleados EMASA EP
Autora: María José Reyes V.

Existe variedad de opiniones respecto al presupuesto para contratar personal, un 44.78%, es decir, 30 encuestados coinciden firmemente que tiene el presupuesto suficiente; el 10.45% coinciden, el 22.39% se muestran indecisos; el 1.49% disienten ante la suficiencia de presupuesto y el 20.90% que representa a 14 encuestados están convencidos que no hay presupuesto. Estos resultados señalan que un 55.23% coinciden que si existe presupuesto suficiente, contra un 44.78% casi la mitad del personal que se encuentran indecisos o disienten ante la suficiencia de presupuesto, demostrando con ello que puede faltar presupuesto para la incorporación de personal necesario para la empresa.

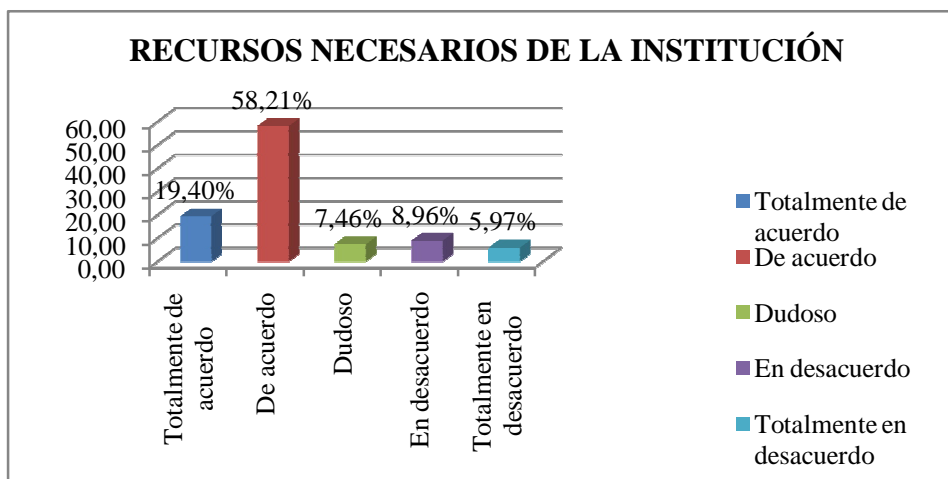
TÍTULO 19. Recursos necesarios de la institución

CUADRO 23
RECURSOS NECESARIOS DE LA INSTITUCIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	19,40
De acuerdo	39	58,21
Dudoso	5	7,46
En desacuerdo	6	8,96
Totalmente en desacuerdo	4	5,97
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
 Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 24
RECURSOS NECESARIOS DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Empleados EMASA EP
 Autora: María José Reyes V.

Conforme los resultados de las encuestas, se observa que el 19.40% indicaron que están totalmente de acuerdo en que la empresa dispone de todos los recursos, el 58.21%, es decir 39 de los 67 encuestados se manifestaron de acuerdo con los implementos para desempeñarse efectivamente, un 7.46% están dudosos de contar con los necesarios, el 8.96% están en desacuerdo y, un 5.97% están totalmente en desacuerdo considerando que no cuentan con todos los implementos para desempeñarse efectivamente. Esto demuestra que el 77.61%, es decir, 52 empleados están conformes pero hay un 22.39% que representa 15 encuestados creen que les faltan recursos para poder realizar mejor sus labores en la empresa.

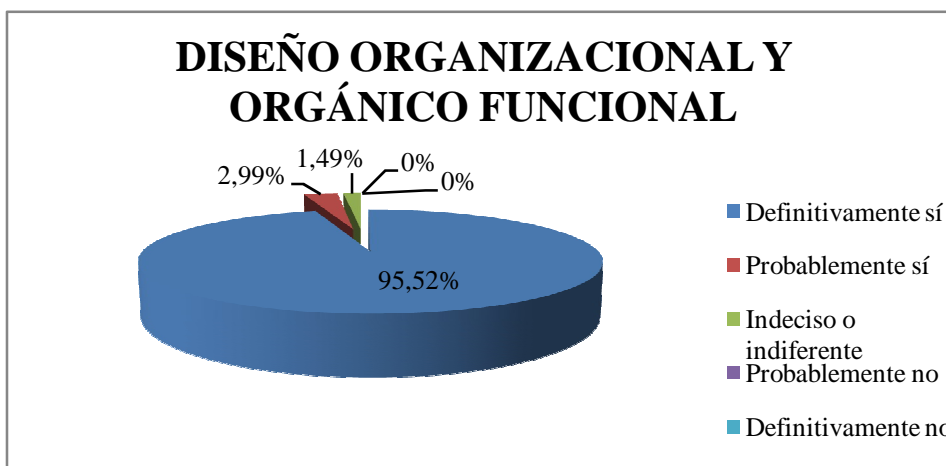
TÍTULO 20. Diseño Organizacional y orgánico funcional

CUADRO 24
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ORGÁNICO FUNCIONAL

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente sí	64	95,52
Probablemente sí	2	2,99
Indeciso o indiferente	1	1,49
Probablemente no	0	0,00
Definitivamente no	0	0,00
TOTAL	67	100

Fuente: Empleados EMASA EP
 Autora: María José Reyes V.

GRÁFICO 25
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ORGÁNICO FUNCIONAL



Fuente: Empleados EMASA EP
 Autora: María José Reyes V.

Según el análisis estadístico demuestran que casi en su totalidad 64 de los empleados que representa el 95.52% afirman que definitivamente sí consideran que con la elaboración del Diseño organizacional y el orgánico funcional podrán mejorar su desempeño y ayudarán al cumplimiento de los objetivos, un 3.03% es decir, 2 encuestados consideran que probablemente sí les ayudaría y tan solo el 1.52% que corresponde a un empleado se manifestó indeciso, demostrando que el 98.51% es decir, a 66 empleados le interesa poder desempeñarse de mejor manera y aportar a la empresa, para que ésta puede alcanzar los objetivos propuestos, apoyando así a la elaboración del Diseño Organizacional de EMASA EP.

3.5 CONCLUSIONES

- Los resultados de las encuestas y las entrevistas permitieron conocer que actualmente la empresa carece del recurso humano suficiente para algunas áreas, lo cual hace que ciertos trabajadores tengan que asumir en muchas ocasiones funciones que no les compete, provocando el retraso del trabajo.
- El presupuesto que maneja EMASA EP anualmente es insuficiente a pesar de que es subsidiado en parte por el municipio del cantón, por tanto hacen falta partidas para la adquisición o renovación de equipos, herramientas o para incremento de personal.
- Las evaluaciones de desempeño en EMASA EP suelen ser confundidas con reportes o controles diarios a los empleados, o con apreciaciones que pueden dar los jefes departamentales unos a otros; por lo tanto se observa la carencia de este proceso importante para medir el desempeño del empleado en el cargo que ocupa en la empresa.
- Los resultados de las encuestas, en cuanto a la inexistencia de un Orgánico Funcional que dé a conocer a los empleados formalmente, sus competencias y responsabilidades en su puesto de trabajo fue evidente; todos cumplen con lo que se les encarga hacer de manera verbal, y otros realizan sus labores en base a la experiencia de haber ocupado un cargo igual o similar al que ocupan en EMASA EP.
- Los resultados obtenidos en la recolección de información permitió corroborar la necesidad de la creación del Diseño Organizacional para EMASA EP ya que la empresa carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la componen, para que ayuden y guíen a los empleados en su desempeño diario.

3.6 RECOMENDACIONES

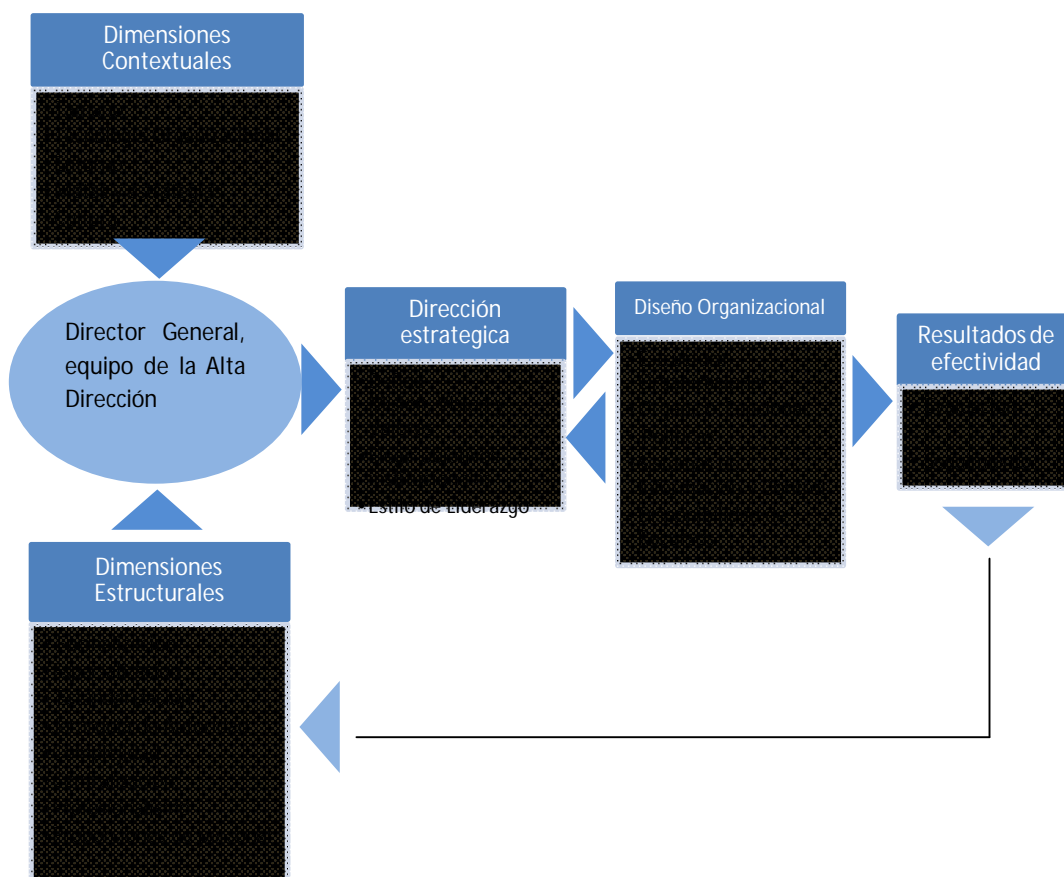
- Agregar en el presupuesto para el año 2012 la incorporación de nuevo personal, en base a las necesidades de los puestos de trabajo en EMASA EP, y que ocupen los cargos que por el momento, se encuentran de manera provisional delegados al personal existente para optimizar recursos.
- Concientizar al personal en la optimización de los recursos con los que cuenta EMASA EP, así como utilizar la motivación para que entreguen el máximo rendimiento en sus labores; que conlleve a la agilización de los proyectos que se tienen y a la creación de otros nuevos, que vayan en busca de la generación de recurso financiero propio, para que en el menor tiempo posible puedan funcionar sin la ayuda económica del municipio del Cantón Santa Elena.
- Se recomienda que se dedique el tiempo necesario para la elaboración, aprobación e implementación de las evaluaciones de desempeño en EMASA EP, pues mediante los resultados que arrojan se puede valorar el desempeño que ha tenido el empleado durante un período y si su trabajo ha aportado al desarrollo de la empresa; así como también realizar seguimiento al POA y al PEDI para determinar el cumplimiento de los mismos.
- Diseñar el Orgánico Funcional con la respectiva descripción de puestos, tomando en cuenta que su elaboración fue aprobada por los empleados y los altos directivos de EMASA EP; lo cual será necesario y primordial para conocer sus responsabilidades y competencias en la empresa.
- Elaborar el Diseño Organizacional, para que EMASA EP esté formalmente estructurada y mediante el cual, se definirán como se encuentra organizada, lo que a su vez les permitirá a cada uno de los empleados desempeñarse de una mejor manera para la consecución efectiva de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EMASA EP

El trabajo de investigación desarrollado para la elaboración del Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena EMASA EP, consideró pertinente tomar como base el diseño propuesto por Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional, el cual fue adaptado a las necesidades de la institución.

GRÁFICO 26
DISEÑO ORGANIZACIONAL EMASA EP



Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: Richard Daft, Teoría y Diseño Organizacional

En el Cantón Santa Elena, se encuentra ubicada la Empresa Municipal de Aseo EMASA EP, donde funcionan las oficinas administrativas; constituye una dinámica y revolucionaria empresa que implica el desarrollo de todas las actividades operativas y de asesoramiento, relacionadas con el proceso de eliminación de residuos, es decir, limpieza y saneamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos, también limpieza de playas y mantenimiento de áreas verdes de la ciudad, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

4.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

Ofrecer un efectivo y eficaz servicio de calidad en la recolección de desechos, aseo y mantenimiento de lugares públicos, con un equipo técnico, operativo y administrativo eficiente, orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad, contribuyendo así a la preservación del medio ambiente.

4.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

Constituirse en una empresa líder en la gestión integral de desechos sólidos, con prestación de servicios de aseo de óptima calidad, en beneficio de la comunidad del Cantón Santa Elena.

4.3 VALORES

Los valores de EMASA EP son:

- **Pertenencia e Identificación**
 - Sentirse en familia formando parte de la organización.
 - Estar orgulloso del lugar de trabajo.
 - Cuidar los recursos de nuestra empresa.

- **Responsabilidad y Compromiso**

- Con la ciudadanía, al brindarles un servicios de calidad y en la entrega de los trabajos solicitados y, como un deber de los empleados en su puesto de trabajo.
- Con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal.
- Con la ecología, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado del medio ambiente.

- **Excelencia en el Servicio**

- Ser ágil y oportuno en la atención al cliente, propiciando el entusiasmo y dando nuestra mejor sonrisa.
- Lo que hacemos, lo hacemos bien, en todos los ámbitos y en cada uno de los proyectos que realizamos.
- Ser excelente y confiable en los procesos y en los servicios prestados, brindando el mejor servicio y atención a la ciudadanía.

- **Justicia**

- Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- En la toma de decisiones que influya tanto en el personal de la empresa, como en la ciudadanía.
- En la aplicación igualitaria de normas y reglamentos internos para todo el personal de la empresa.

- **Comunicación**

- Constante y efectiva, entre los miembros que formamos parte de la empresa, con la libertad para expresar nuestras ideas.
- Recíproca con nuestros proveedores y clientes.
- Afable con nuestros compañeros de área o sección.

4.4 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Los objetivos que EMASA EP deberá fijarse para la efectiva gestión de sus actividades son:

Objetivo General

Brindar a la población de Cantón Santa Elena un servicio de calidad, mediante la eficiente y eficaz recolección y transporte de desechos, aseo y mantenimiento de lugares públicos, para la conservación de la ciudad limpia que mejore su ambiente y calidad de vida.

Objetivos Específicos

- Prestar un eficiente servicio mediante la recolección de desechos sólidos en todos los sectores, para mantener limpia nuestra ciudad.
- Efectuar un proceso de industrialización mediante la selección y procesamiento de los desechos sólidos, generando con ello recursos para el cantón Santa Elena.
- Preservar el medio ambiente de la ruta del Spóndyllus mediante una limpieza permanente de sus playas, brindando así una buena imagen de nuestra ciudad.
- Mejorar la calidad de vida de la población del cantón Santa Elena a través de la prestación eficiente del servicio, preservando así el medio ambiente, salud e higiene.
- Propender al constante progreso de la institución, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, mediante el trabajo constante de quienes conformamos EMASA EP.

- Definir estrategias que ayuden a construir una cultura ambientalista, propendiendo a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el cantón Santa Elena, con la participación de la ciudadanía.

4.5 ESTILO DE LIDERAZGO

Para que EMASA EP pueda lograr los objetivos planteados, deberán adoptar un estilo de liderazgo, pues un verdadero líder se encuentra en la capacidad de visualizar el futuro y plantear acciones claras para combatir ese futuro; además aprender a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo. El estilo que se plantea para los directivos y jefes departamentales es el Liderazgo participativo o democrático.

Liderazgo participativo o democrático.

Mediante este liderazgo, el líder adoptará un estilo participativo para la toma de decisiones, es decir, que no delegará su derecho a otros, ya que toda decisión es tratada mediante sesiones de directorio de EMASA EP, pero sí los motivará a que aporten con sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les interese. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta las contribuciones que les dan siempre que sean posibles y prácticas considerando que mientras mayor es la participación, mayor es el compromiso.

Impulsará a los empleados a incrementar su capacidad de auto control y los instará a asumir más responsabilidades, para guiar sus propios esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, pues dejará que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos. El líder se destacará por su vocación de servicio, compromiso y trabajo en equipo, orden y disciplina y delegación de responsabilidades.

El liderazgo participativo activo, ayudará a que los empleados de EMASA EP tengan una mayor cooperación, responsabilidad en su trabajo y tendrán un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, motivando a los empleados a realizar cada día mejor sus labores.

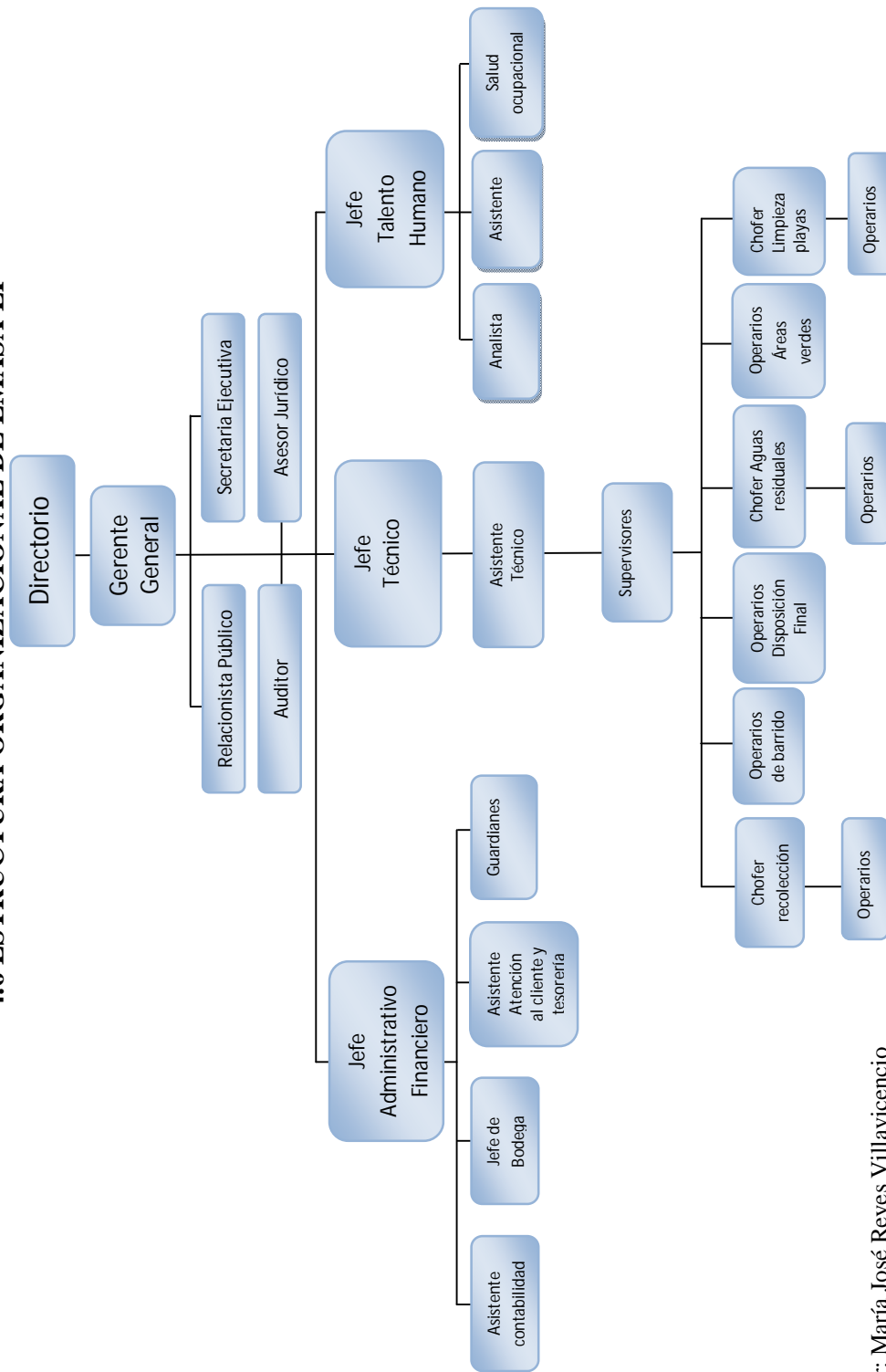
Los empleados compartirán objetivos y serán ellos mismos quienes elaboren los planes de acción para lograrlos, ya que comprenden los fundamentos de los planes o proyectos para poder implementar las acciones correspondientes en su departamento, el líder apoya las metas establecidas por las áreas o grupos y ofrecerá estímulos y reconocimientos por los logros conseguidos.

El líder Participativo de EMASA EP estará caracterizado porque se formará, creciendo psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de comprender apropiadamente sus necesidades y de interesarse sinceramente por el crecimiento y desarrollo de sus empleados.

Las personas lo seguirán porque se identificarán con él, y les permitirá conciliar sus metas personales con las de la organización; además el flujo de comunicación en la organización se dará en ambos sentidos, es decir que permitirá la comunicación del líder hacia a los empleados y viceversa.

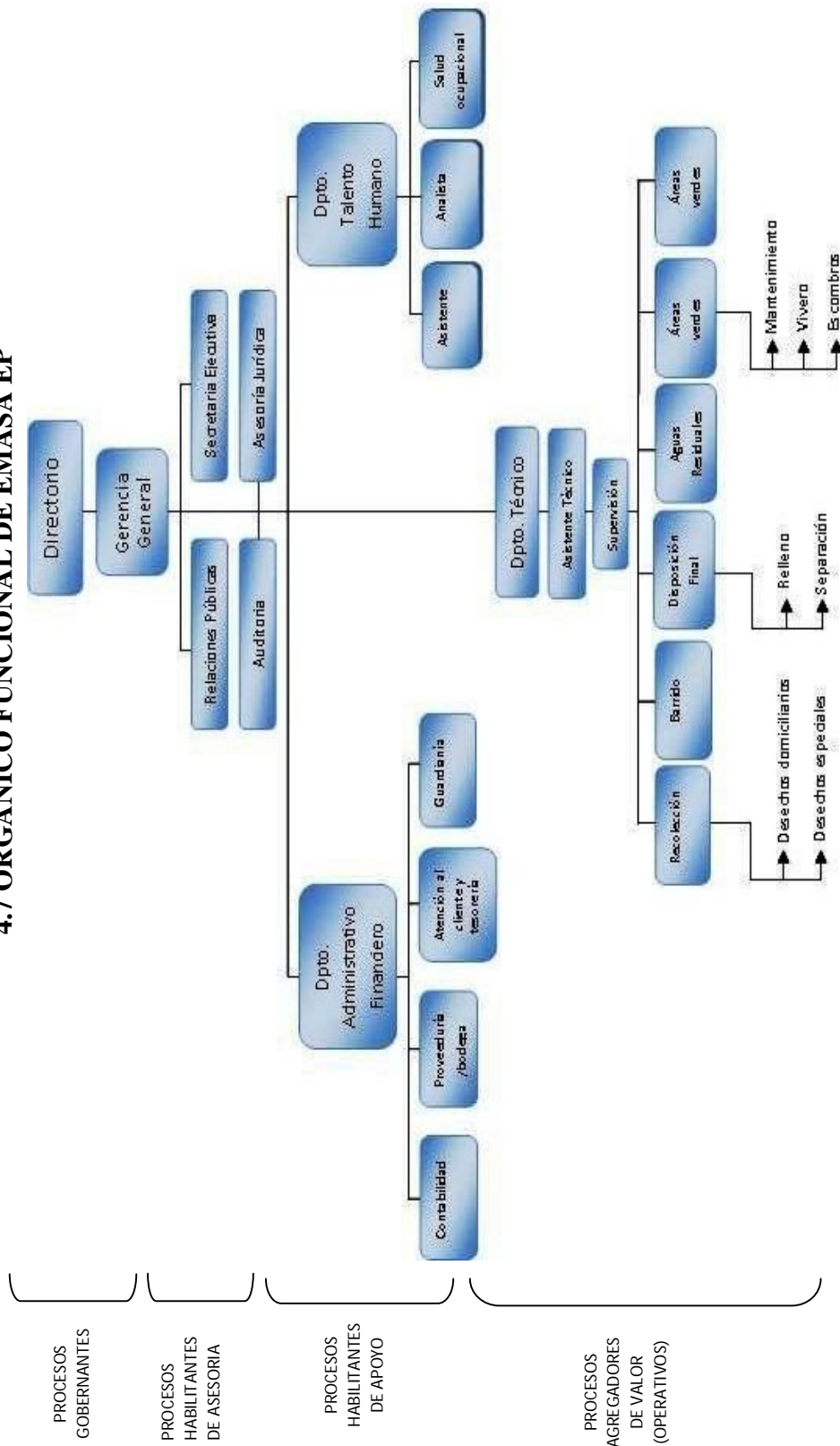
La implementación del liderazgo participativo permitirá principalmente que exista una mejor comunicación, que es lo que logrará que haya mayor fluidez de la información entre todos los empleados. También ayudará al cumplimiento estricto de las funciones y competencias de cada colaborador de la institución, de forma voluntaria y con esmero, pues se sentirá parte de la organización al ser tomado en cuenta al momento de generar ideas, para la toma de decisiones en pro del progreso de la empresa; de tal manera que la existencia de armonía y ambiente laboral agradable impulse a los trabajadores a la consecución del cumplimiento de los objetivos institucionales.

GRÁFICO 27
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMASA EP



Autor: María José Reyes Villavicencio
 Fuente: EMASA EP

GRÁFICO 28
4.7 ORGÁNICO FUNCIONAL DE EMASA EP



Autor: María José Reyes Villavicencio
Fuente: EMASA EP

4.7.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

De acuerdo a la Estructura Organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de EMASA EP:

Directorio de EMASA EP

- Definir las políticas, metas y objetivos de EMASA EP
- Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la EMASA EP; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento, sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza
- Aprobar la estructura orgánica de la EMASA EP, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos
- Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar a la EMASA EP, conforme a las normas que se dicte para el efecto
- Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad
- Estudiar y aprobar, en dos sesiones, la proforma presupuestaria y sus reformas y presentarlas para la ratificación del Concejo, hasta el 30 de noviembre de cada año
- Designar al Gerente de la Empresa de una terna propuesta por el Alcalde
- Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente
- Conocer y resolver sobre los informes del Gerente y Auditor Interno
- Conocer y aprobar los créditos tanto internos como externos que se otorguen a la EMASA EP
- Conceder licencias o declarar en comisión de servicio a funcionarios y empleados, cuando la solicitud sobrepase los treinta días, de acuerdo a la ley. Para el caso de los trabajadores, se concederá según lo dispuesto en las normas legales pertinentes

- Analizar bajo los criterios de distribución equitativa, solidaridad social, eficiencia y recuperación de costos de inversión, la Tasa de Aseo Público y Recolección de Basura, conforme a la ordenanza respectiva y presentar los resultados de su estudio al Concejo Cantonal de Santa Elena
- Proponer al Concejo Cantonal la fijación de tarifas por los servicios que preste la EMASA EP y que no constituyan ingresos tributarios
- Evaluar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo del servicio y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones
- Actuar como administrador en los intereses de los ciudadanos, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad de servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se preserven
- Evaluar las instalaciones y los recursos principales de la organización
- Proporcionar los requisitos de funcionamiento para una gerencia calificada, con recursos financieros y de apoyo a la comunidad
- Asegurarse que se celebren las reuniones sobre productividad de la empresa.

Gerente General

- Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma
- Someter oportunamente a la aprobación del Directorio, la planificación, programas y proyectos de obras, mejoras y ampliaciones de los sistemas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición de residuos sólidos, así como programas de educación a la comunidad y, otros que fueren necesarios en función de las prioridades establecidas y de las posibles fuentes de financiamiento

- Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio
- Solicitar al Directorio la aprobación de traspasos, aumentos o disminuciones de partidas presupuestarias que afecten a varios programas, y autorizarlos directamente cuando se refieran a un mismo programa
- Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas de los trabajos llevados a cabo, así como de la situación financiera de los proyectos y en general de la marcha de la EMASA EP
- Presentar mensualmente al Directorio los balances económico financiero de la EMASA EP, con todos sus anexos
- Presentar al Directorio proyectos de ordenanzas, reglamentos de la EMASA EP y de su estructura orgánica, programas de servicios y propuestas de resoluciones, para una mejor gestión administrativa - financiera y el efectivo cumplimiento de sus funciones
- Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto que será presentado a consideración y aprobación del Directorio
- Presentar los estados económicos financieros anuales de la EMASA EP, con su respectivo informe
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos y otras normas aplicables a la EMASA EP, así como los acuerdos y resoluciones del Directorio
- Concurrir, obligatoriamente, a las sesiones del Concejo y demás organismos municipales que requieran su presencia
- Nombrar y remover a funcionarios y empleados, conceder licencias y vacaciones al personal, sujetándose a las normas legales y proponer las remuneraciones para los empleados y trabajadores
- Velar por el cabal cumplimiento de planes, programas, proyectos y presupuesto anual
- Establecer los objetivos y metas específicas de la empresa

- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados.
- Es responsable ante el directorio, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Junto con los demás jefes departamentales planea, dirige y controla las actividades de la empresa
- Liderar el proceso y desarrollo de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito
- Medir continuamente la ejecución de los planes y trabajos y compara resultados reales con los planes y estándares de ejecución
- Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados y en la que se puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para ejecutar los planes y estrategias determinados
- Las demás que le faculden los reglamentos y el Directorio.

Secretaria Ejecutiva

- Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la Gerencia General, así como cautelar y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la Gerencia General, coordinando reuniones y citas respectivas.
- Atender al público en general que requiere al Gerente

- Tomar dictados taquigráficos, redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados.
- Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina de gerencia General, efectuando control de los mismos.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el Gerente General.

Relacionista Público

- Explicar y dar a conocer el trabajo que realiza en la institución.
- Identificar la importancia de las relaciones públicas entre la empresa y su relación con la población del cantón.
- Diseñar programas de acción institucionales de relaciones públicas utilizando los conceptos, estrategias y prácticas aprendidas.
- Aplicar el concepto de inclusión y diversidad de la población, clientela y segmentos de mercados, como factores fundamentales a considerarse en el diseño de estrategias de relaciones públicas en las empresas.
- Mantener una buena relación con todos los miembros que integran la empresa.
- Gerenciar la comunicación de la empresa, para que los flujos comunicacionales se canalicen, de tal forma que dicha comunicación no se distorsione y tratar en lo posible de manejar de forma rigurosa los rumores que se llegasen a originar.
- Organizar eventos de integración que fomenten las buenas relaciones laborales entre los directivos y sus subordinados.
- Debe identificarse con la misión y visión, de esta forma crear en los empleados de la organización la cultura organizacional, el sentimiento de identificación para que ellos proyecten la imagen de la empresa.
- Organizar y supervisar campañas oficiales de difusión.
- Representar a la institución por delegación suscrita.

- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de comunicación y difusión de la entidad.

Asesor Jurídico

- Suministrar acompañamiento Jurídico permanente, tendiente a absolver consultas jurídicas respecto a la aplicación o interpretación del ordenamiento jurídico en general.
- Representar jurídicamente a la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena en actuaciones de carácter judicial ante los diferentes juzgados y/o tribunales.
- Elaborar conceptos jurídicos que sirvan de criterio orientador al momento de adoptar decisiones de la Gerencia o del Directorio de EMASA EP.
- Brindar acompañamiento en actuaciones administrativas ante las entidades administradoras o entes de control.
- Efectuar la revisión y elaboración de las Actas de Directorio sean éstas, Ordinaria o Extraordinaria, así como también el acompañamiento a dichas sesiones o cualquier tipo de reunión en donde se considere necesaria la presencia e intervención de un Asesor Jurídico
- Revisar y elaborar los contratos o convenios de carácter civil, comercial, laboral, administrativos y otros que suscriba la EMASA EP con personas naturales o jurídicas de Derecho Público o Privado.
- Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Asesorar a la Gerencia General y a los demás departamentos sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.
- Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.

- Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de EMASA EP.
- Elaborar y/o asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente.
- Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de EMASA EP.
- Llevar el archivo actualizado de la legislación vigente.
- Coordinar y ejecutar acciones de apoyo a la gestión de los órganos de la alta dirección, en las reuniones de Directorio y de las Juntas Generales.
- Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por el Directorio y Gerencia General.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

Auditor Interno

- Velar por la legalidad y probidad de la gestión de EMASA EP, bajo las normativas de los Sistemas de control Fiscal y de más leyes relacionadas con esta materia.
- Someter al conocimiento del Directorio los informes de evaluación del Control Interno, del Control de Gestión, del resultado de los estudios, auditorías y demás actuaciones de la Auditoría Interna y velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas con respecto a las recomendaciones contenidas en los mismos.
- Informar los resultados y conclusiones de las actuaciones de la auditoría a la dependencia involucrada con la finalidad de que se tomen los correctivos correspondientes y efectuar el seguimiento de los mismos.
- Promover ante el Directorio la aprobación de acciones orientadas a fortalecer los Sistemas de Control Interno y de Gestión.

- Coordinar con las diferentes dependencias de EMASA EP, la implementación de las decisiones de las Autoridades respecto a los Sistemas de Control Interno y de Gestión.
- Recibir y/o atender y dar curso a las denuncias presentadas formalmente, dándole curso al proceso administrativo correspondiente.
- Velar por el cumplimiento de leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
- Promover el mejoramiento de los Sistemas de Control Interno y de Gestión, así como los valores de legalidad y probidad en la actuación de los miembros de la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa que rige la organización y funcionamiento de la empresa.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades de la Auditoría.
- Velar y verificar que se ejecuten las medidas correctivas pertinentes recomendadas.
- Informar a la Contraloría General del Estado y a las entidades pertinentes, la gestión realizada de acuerdo a los patrones de exigencias establecidas por las mismas.
- Las demás que le sean asignadas por las Autoridades de EMASA EP y Superiores de Control.

Jefe Administrativo Financiero

- Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.
- Interactuar con otras áreas funcionales, ya que todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras, deberán ser consideradas.

- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar en los proyectos, elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Manejo y supervisión de la contabilidad, responsabilidades tributarias con el SRI.
- Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna, para el uso de la gerencia.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros.

Asistente Contable

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Manejo de libros contables y compras públicas
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.
- Actualización continua de los archivos.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.

- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Verifica diariamente los documentos contables.

Asistente de Atención al cliente y Tesorería

- Atender a la ciudadanía de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio.
- Atender los derechos e intereses de la ciudadanía, conociendo y atendiendo sus quejas y reclamos de manera oportuna.
- Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos correspondientes que se encuentre a cargo.
- Manejo de Caja Chica y Cobranza.
- Realizar informe diario de las recaudaciones realizadas.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- Recepción telefónica de quejas y reclamos.
- Manejo de sistemas de información.
- Solución de problemas a través del teléfono.
- Gestión y entrega de solicitudes de las distintas áreas.
- Entrega de información oportuna.
- Generación de informes y reportes.
- Archivar documentación.

Guardián

- Responder por la disciplina y seguridad dentro de la empresa en su jornada laboral.

- Pasar revista minuciosa a todos los frentes y alrededores del establecimiento, e informar de inmediato sobre cualquier irregularidad encontrada.
- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones dentro de la empresa.
- Supervisar la seguridad del edificio desde la portería.
- Realizar rondas de inspección.
- Verificar correcto cierre de la instalación.

Jefe de Bodega

- Control completo de las bodegas.
- Monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas
- Custodia del inventario
- Debe hacer aprobar las facturas emitidas por el jefe administrativo financiero
- Entregar a contabilidad las facturas emitidas y aprobadas.
- Realizar las compras cuando exista faltante previa aprobación del jefe administrativo financiero.
- Al recibir los materiales y herramientas que lleguen a la bodega proveniente de las compras
- Verificar que los materiales se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.
- Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los obreros.
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando no lo ocuparen.
- Mantener limpia la bodega.

Jefe de Talento Humano

- Anticipar de forma proactiva las necesidades de personal y vacantes que se generaren en la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo determinados.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación y desvinculación de las personas de la organización.
- Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).
- Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización, a través del salario emocional.
- Establecer las características del desempeño y evaluar.
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Analista Talento Humano

- Desarrollar las funciones y procedimientos para la planificación, organización, ejecución y control del capital humano en la Organización.
- Elaborar bases estratégicas en línea con los objetivos, que permitan planificar, desarrollar y proveer los líderes presentes y futuros.
- Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
- Realiza análisis y descripciones de cargos.
- Realiza los trámites de nombramiento.

- Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.
- Asesora en ausencia del Jefe de Talento Humano, a los niveles supervisorios de la dependencia en la aplicación y cumplimiento del régimen disciplinario para el personal.
- Propone a su superior, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.

Auxiliar Talento humano

- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones.
- Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- Elaboración de Bitácoras para control de personal y de vehículos.
- Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- Control de vacaciones y expedientes laborales del Personal.
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- Llevar el Control de Asistencias del personal.
- Revisión y Actualización de los manuales de procedimientos.
- Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.
- Planificar programas de mejora continua.

Médico de Planta (Salud Ocupacional)

- Aplicar y hacer cumplir las normas en materia de seguridad y salud ocupacional del personal a su cargo.
- Establecer el estado de salud de los trabajadores al iniciar una labor, desempeñar un cargo o función determinada,
- Practicará los exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro.

- Mantener el récord del empleado por todo el tiempo en que éste trabaje en la institución, y dos años más después de su retiro.
- En caso de accidentes, debe investigar y mantener un récord de los mismos, así como tomar las acciones correctivas necesarias.
- Deberá presentar sus observaciones y recomendaciones.
- Hacer inspecciones con el propósito de descubrir y corregir prácticas no seguras.
- Vigilar los casos de enfermedad o ausencia laboral del personal, que pudieran estar relacionados con el trabajo
- Revisar y aprobar desde el punto de vista de la seguridad la adquisición de nuevos equipos y facilidades estructurales.
- Realizar exámenes periódicos, que permitan la detección temprana y tratamiento de alguna enfermedad ocupacional.
- Dar consulta médica a todo el personal de EMASA EP.
- Todo accidente laboral, por pequeño que sea, debe ser notificado primero al Jefe de Talento Humano y al Gerente de la empresa.

Jefe Técnico

- Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los servicios prestados
- Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia.
- Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto, así como el presupuesto del mismo.
- El Gerente de Operaciones es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos los proyectos.
- Es el responsable de atender a la ciudadanía cuando requiere de algún servicio.

- Elaborar y ejecutar los programas de trabajo requerido para el buen funcionamiento de los recursos humanos y materiales del departamento, tanto de operatividad como de control.
- Atender y dar seguimiento a los reportes de la ciudadanía que sean de la competencia del departamento.
- Realizar planes de mejoramiento de los servicios prestados a la ciudadanía.

Asistente Técnico

- Asistir en el desarrollo de los programas y actividades del departamento.
- Participar en la elaboración del presupuesto del departamento.
- Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para el departamento.
- Llevar registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia
- Controlar los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias.
- Suministrar materiales y equipos de trabajo al personal técnico y controlar la existencia de los mismos.
- Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las máquinas y/o equipos o herramientas del departamento.
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Brindar apoyo logístico en actividades especiales.
- Recopilar, clasificar y analizar información para los planes y programas.
- Llevar y mantener actualizado los archivos del departamento.
- Atender e informar al público en general.
- Mantener informado al Jefe Técnico sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Recibir oficios, formatos y otros documentos de solicitud.

- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Transcribir información operando el computador designado.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Supervisores

- Controlar y supervisar que el servicio de recolección de basura se lleve adecuadamente en ruta diaria de trabajo.
- Verificar después del recorrido las unidades y el personal, con el fin de cumplir el programa de trabajo.
- Programar las medidas necesarias para el mejoramiento y ampliación de la cobertura de los servicios de recolección y aguas residuales.
- Coordinar las actividades del personal que se encuentre a su cargo.
- Verificar diariamente el estado físico de las unidades recolectoras para asegurar el correcto funcionamiento y que cumplan con su ruta asignada.
- Ejecutar las peticiones y demandas de la población.
- Elaborar mensualmente informe de actividades realizadas
- Supervisar y dirigir las actividades programadas de disposición final.
- Supervisar la ejecución de los trabajos de limpieza en las playas
- Supervisar los trabajos de limpieza y mantenimiento de áreas verdes y áreas con maquinaria y equipo.
- Ejecutar las actividades relacionadas con los reportes presentados por los ciudadanos.
- Supervisar que se realicen los trabajos encomendados, principalmente el barrer manualmente las calles céntricas de la ciudad.
- Supervisar los trabajos de aguas residuales.
- Controlar las herramientas y recursos de trabajo.

Chofer (Recolección)

- Operar el camión recolector para recolectar la basura doméstica en los barrios casa por casa, calles de acuerdo a las rutas establecidas.
- Operar el vehículo para recolectar la basura depositada en los contenedores que se encuentran distribuidos en la ciudad, de acuerdo a las rutas establecidas y encomendadas.
- Operar el vehículo de Hidroclenear o de limpieza de playas, según sea designado.
- Conducir la unidad recolectora que sirve para depositar la basura recolectada.
- Abastecer de combustible a la unidad para realizar sus actividades.
- Llevar a cabo los chequeos o revisiones encomendadas para el mantenimiento de las unidades a su cargo.
- Elaborar una bitácora de control de la unidad a su cargo.
- Tener responsabilidad sobre la unidad que opera.
- Observar las medidas de seguridad para prevenir accidentes.
- Informar al director de las averías y/o daños de la unidad.

Operarios (Recolector)

- Recoger la basura que se encuentra en los botes de basura, cestos, cajas de cartón, bolsas de plástico, desechos especiales, que se encuentren ubicados fuera de los domicilios, comercios, instituciones o áreas públicas de su recorrido y depositarlos en el camión recolector.
- Acomodar la basura en el camión recolector.
- Comunicar al chofer cuando esté lleno el camión recolector.
- Utilizar herramientas de trabajo como guantes, zapatos de trabajo, entre otros, para evitar accidentes o enfermedades que pongan en riesgo su integridad.

Operarios (Barrido)

- Realizar barrido manual en las calles y avenidas asignadas por el Jefe de Departamento
- Depositar la basura recolectada, en las unidades de recolección.
- Mantener los contenedores de basura de mano limpios y, realizar el recorrido de cada uno de ellos.
- Limpiar las áreas específicas como son: avenidas, parques, tiraderos clandestinos, entre otros, o lugares donde se lleven a cabo actos públicos de carácter cívico o social.

Operarios (Áreas Verdes)

- Conservar en buen estado las áreas verdes, jardines y otros del cantón conforme los planes de trabajo formulados.
- Efectuar limpieza y mantenimiento de parques, áreas verdes, escombros entre otros, asegurando un ambiente sano de la ciudadanía de Santa Elena.
- Utilizar técnicas de jardinería en busca de una mejor presentación de los jardines y uso eficiente de sus recursos.
- Preparar suelos, seleccionar semillas, siembras, cultivos y otros.
- Colaborar con el cultivo y mantenimiento de un vivero de plantas
- Realizar los requerimientos necesarios para el abastecimiento de materiales, insumos y equipos.
- Las demás que le asigne el jefe de la sección.

Operarios (Disposición Final)

- Aprovechar la operación de traslado para hacer la selección de la basura y así aprovechar los materiales reciclables.
- Compactar la basura en capas, cubriendo cada capa con material adecuado, tierra, conforme avanza la operación.

- Supervisión permanente del Relleno Sanitario, mientras se está rociando o recubriendo la basura.
- Adoptar medidas para evitar el esparcimiento de papeles u otro tipo de desperdicios fuera del recinto del Relleno Sanitario.

Operarios (limpieza de playas)

- Utilizar herramientas de trabajo (guantes, zapatos de trabajo, entre otros), para evitar accidentes o enfermedades que pongan en riesgo la integridad del trabajador.
- Cubrir toda la superficie posible: arena seca y húmeda, orilla y espigones.
- Recoger residuos de cualquier tamaño y naturaleza.
- Recoger la basura, cestos, cajas de cartón, bolsas de plástico, entre otros, que se encuentren ubicados en las playas de la ruta del Spondylus.
- Limpieza y rastrillado de arena.
- Depurar la arena limpiándola y removiendo: cristales, colillas de cigarrillos, tapones, objetos punzantes, y demás artefactos que pudieran afectar a los turistas.
- Dejar la arena en el mismo lugar y evitar pérdidas de volumen y superficie.
- Oxigenar la arena por la acción del aire y de los rayos ultravioletas solares mediante su rastrillado.
- Eliminación de algas cuando se produzcan grandes acumulaciones y retirada a vertedero autorizado.

Operarios (Aguas residuales)

- Utilizar herramientas de trabajo (guantes, zapatos de trabajo, entre otros), para evitar accidentes o enfermedades que pongan en riesgo su integridad.
- Manejar con cuidado el equipo de hidrocliclear.
- Limpiar pozos sépticos o alcantarillas conforme la ciudadanía lo necesite.
- Procurar la mayor eficiencia del bombeo del equipo.

4.8 POLÍTICAS

- Brindar trato justo y esmerado a la ciudadanía, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Contar con personal técnico, administrativo y operativo competente y con actitud responsable.
- Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre autoridades y departamentos.
- Reformar las ordenanzas que regula el cobro de la tasa de recolección de desechos sólidos, de solares no edificados, ocupación de lugares públicos y permisos de funcionamiento por actividad comercial, de manera que se logre cubrir los costos de operación necesarios para ofrecer un buen servicio a los contribuyentes.

- Formular proyectos de tratamiento, clasificación y disposición de desechos sólidos rentables para el sustento económico de la empresa.
- Establecer convenios de cooperación interinstitucionales con entidades públicas y privadas, encaminados a la prestación de mejores servicios en beneficio de la Provincia de Santa Elena.

4.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

La Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena se maneja con sistemas informáticos y de monitoreo que les permiten realizar sus funciones conforme a las normas vigentes para empresas del sector público, entre estos tenemos:

Sistema QUIPUX

QUIPUX es un sistema de gestión documental, que fue modificado a partir del sistema de gestión documental, el cual utiliza tecnologías y estándares abiertos. La Subsecretaria de Informática efectuó modificaciones a la versión original, adaptándolas a las necesidades de gestión documental de las entidades de la Administración Pública Central.

Para EMASA EP este sistema se ha convertido en una herramienta básica para soportar el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o impresos que se envían y reciben en la organización, como oficios, memorandos, circulares, solicitudes internas; además permite enviar correos internos dentro de la municipalidad con todas las empresas públicas.

A través del sistema web se almacena y clasifica la información documental de las entidades o instituciones registradas y que utilicen el sistema, bajo estrictas normas y estándares de seguridad, confidencialidad, privacidad, disponibilidad y conservación de la información.

Las funciones de este sistema web son las siguientes:

- Creación, envío, recepción, almacenamiento y clasificación de memorandos, oficios y circulares digitales firmados electrónicamente;
- Búsqueda, recuperación y presentación de documentos, incluido el recorrido de los mismos;
- Acceso al sistema por parte de usuarios internos y externos de las instituciones, incluidos ciudadanos;
- Organización, clasificación y almacenamiento de documentos digitales en carpetas o expedientes virtuales. Se incluye control de documentos en papel almacenados en archivos físicos;
- Recepción, captura e ingreso de documentos en papel;
- Tramitación de documentos conforme flujo orgánico regular interno;
- Uso de firmas electrónicas personales e intransferibles en los documentos digitales. Se permite la creación y envío de documentos sin firma electrónica con el envío obligado del papel firmado;
- Creación de reportes estadísticos de documentos creados y enviados, tramitados, pendientes y archivados;
- Conservación, transferencia o eliminación de carpetas o expedientes, según tablas de conservación documental;
- Creación compartida de documentos; y,
- Administración de instituciones, áreas, archivos digitales y físicos, usuarios y sus perfiles.

Sistema SIG-AME

El sistema SIG-AME, es una herramienta informática que facilita la automatización de las tareas de gestión y análisis, con el fin de agilizar las tareas obligatorias y, proporcionar absoluta seguridad en el manejo de operaciones en diferentes áreas; EMASA EP cuenta con este sistema en el área de contabilidad, atendiendo los requerimientos de información hacia los sistemas de información.

SIG-AME cumple con los estándares establecidos en la Ley de Régimen Municipal, Normativa Contable Vigente, Ordenanzas y Normas de Control que han puesto en vigencia los Organismos de Control, como el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado.

Es un sistema que integra las diferentes unidades administrativas de la municipalidad con la finalidad de optimizar y mejorar el control de los recursos.

Contiene los módulos:

- Contabilidad
- Presupuesto
- Inventario de consumo corriente
- Inventario para la venta
- Inventario para inversión
- Activos Fijos y Recursos Humanos
- Control y seguimiento de Proyectos

Sistema de Monitoreo

El sistema de monitoreo que utiliza EMASA EP sirve para controlar los vehículos recolectores de desechos y vigilar que recorran los sectores asignados, el chofer o supervisor se reporta cada media hora e indica en que barrio se encuentra y a qué hora está entrando y saliendo de este, hasta que termine su jornada de trabajo.

Este servicio nuevo que se está implementando que es el woki toki, se realiza por medio de un teléfono, pero a su vez el woki toki les permite comunicarse como radio para verificar las rutas que siguen los vehículos de la empresa. Este servicio lo proporciona la empresa telefónica Movistar.

Características:

- Comunicación ilimitada
- Conversación simultánea con una o varias personas
- Cobertura a nivel nacional
- Agenda de contactos moviltalk hasta 99 líneas
- Grupos máximo 10 miembros simultáneos

4.10 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Teniendo presente que los recursos son los activos más valiosos que puede tener una organización, la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena, posee los recursos necesarios desde que empezaron sus actividades como empresa y luego de formar parte del municipio del cantón Santa Elena como departamento de aseo; han ido incrementando sus recursos, entre ellos, el talento humano que es la parte primordial para que una institución emprenda una actividad y pueda alcanzar su misión, visión y objetivos propuestos

El recurso financiero es sumamente importante para que la empresa pueda manejar y adquirir los materiales, insumos, equipos y maquinarias, imprescindibles para la actividad a la que se dedican, y brindar un óptimo servicio a la población del cantón; los materiales son complementarios y forman parte de los instrumentos necesarios para la prestación de los servicios que presta EMASA EP, los tecnológicos que forman parte del valor agregado a las actividades de la organización y que le permite mejorar su desempeño y actividad para la comunidad; aunque algunos son muy limitados procuran utilizar la optimización como un medio de ayuda.

1. RECURSO HUMANO

La empresa cuenta con 67 empleados que ocupan los puestos en las diferentes áreas, que incrementarán a 75 con la propuesta, los que se detalla a continuación:

Una persona que ocupa el cargo de Gerente de EMASA EP, pero detectando las necesidades y acatando la normativa vigente mediante la cual se constituyó la empresa, se propone el incremento de los puestos de secretaria de gerencia, relacionista público, asesor jurídico y auditor interno, los cuales actualmente no están siendo ocupados pero se plantea en un futuro los ocupen las personas más idóneas; el departamento administrativo-financiero está conformado por el jefe de esta área, el asistente contable, el encargado de bodega, un asistente de atención al cliente y tesorería y guardianía . El departamento de Talento Humano está dirigido únicamente por el jefe, pero se ha planteado la propuesta de que exista un analista y un asistente de talento humano, que aporten y ayuden al desarrollo de este departamento, así como un médico de planta, encargado de la salud ocupacional de todo el personal de EMASA EP. Ver anexo 6

El área técnica lo conforma el Jefe Técnico, supervisores y operarios de las actividades de recolección, barrido, disposición final, áreas verdes, aguas residuales y limpieza de playas. Adicionalmente se plantea incrementar el puesto de Asistente Técnico, conociendo la necesidad de contratar a la persona que asista y ayude al jefe en sus diferentes actividades. Para los cambios que se han detallado en el recurso humano se presenta el siguiente presupuesto.

**CUADRO 25
Presupuesto de Recursos Humanos**

CARGO	CANT.	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL INCLUIDO BENEFICIOS
Relacionista Público	1	\$550	\$6909.83
Asesor Jurídico	1	\$935	\$11561.92
Auditor Interno	1	\$500	\$6305.66
Secretaria Ejecutiva	1	\$450	\$5400
Analista Talento Humano	1	\$800	\$9930.66
Asistente Talento Humano	1	\$500	\$6305.66
Médico	1	\$935	\$11561.92
Asistente Técnico	1	\$500	\$6305.66
TOTAL	8	\$5170	\$64281.31

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

2. RECURSOS MATERIALES

Por la actividad misma de la empresa, ésta requiere de equipos, materiales y herramientas que les permita realizar efectivamente su labor en lo que respecta a la recolección de basura, fumigación, desalojo de maleza, mantenimiento de áreas verdes, actividades de oficina, atención al cliente, entre otras. Para todas éstas actividades la empresa dispone principalmente de un edificio donde funciona, y que es de propiedad del municipio del Cantón Santa Elena; posee 6 carros recolectores marca Volkswagen, 3 maquinas de limpieza de playas, un Bocat, 1 volqueta marca Hyundai, 1 Hidrocleanner marca Ford, 1 carretón para desechos, 30 carretillas; herramientas de limpieza y materiales de aseo como: 14 gavetas, escobas y palas cuadradas, entre otros. Ver anexo 7

Disponen para sus actividades diarias, de prendas de protección para cada operario, los cuales poseen su respectivo uniforme, ver anexo 8, que es reemplazado 3 veces al año, se les entregan 1 faja anual, botas industriales, gorras, mascarillas; insumos de fumigación como el malation, cipermetrina que se mezcla con agua o diesel, combustibles, lubricantes, aceites hidráulicos, repuestos y accesorios. En lo que respecta a equipos de oficina estos se componen de 10 escritorios, 3 archivadores de piso, 3 archivadores aéreos los cuales se encuentran distribuidos entre las oficinas de gerencia, administración y finanzas, técnico, talento humano, atención al cliente y recaudación y bodega. Poseen también otros materiales como 1 pizarra acrílica en las que se anotan las actividades diarias y semanales, y una cartelera de corcho mediante la cual se publican las comunicaciones o nuevas disposiciones a todo el personal de la empresa, además materiales de oficina, entre otros de uso corriente, ver anexo 9.

Al incrementar personal en la empresa, también se incrementarán los recursos materiales como equipos de oficina, que necesitarán los empleados para desempeñarse en sus cargos los cuales se presentan a continuación.

CUADRO 26
Presupuesto de Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorios	8	75	\$600
Sillas de oficina	8	45	\$360
Suministros de Oficina	8 (paquetes)	50	\$400
Teléfonos	5	25	\$125
Accesorios médicos	1 paquete	800	\$800
TOTAL			\$2285

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

3. RECURSOS TECNOLÓGICOS

En lo que respecta a los recursos tecnológicos que posee EMASA EP podemos mencionar, que poseen equipos de computación en las oficinas de gerencia, administrativa-financiera, talento humano, técnico y bodega, los equipos de computación se distribuyen en 6 monitores marca LG y 5 CPU marca Intel, 2 laptop marca TOSHIBA, 2 impresoras multifunción, una impresora laser y una matricial marcas EPSON.

Además, utilizan sistemas de información como son el QUIPUX, que es un sistema de gestión documental y el SIG-AME que es una herramienta informática que facilita la automatización de las tareas del área financiera y el sistema de monitoreo, para el cual cuentan con 12 movitalk marca Alcatel. Conjuntamente para un mejor control de personal se ha implementado el reloj biométrico, mediante el cual se registra y controla la asistencia de entrada y salida de los empleados, para poder conocer las horas trabajadas. Este equipo funciona mediante la detección de las huellas dactilares de los empleados, de tal manera que no existan errores en los registros. Ver anexo 10.

De igual manera que los recursos materiales, los recursos tecnológicos también deberán incrementar en conjunto con los nuevos puestos que se proponen en la estructura organizacional de EMASA EP, los cuales se describen a continuación.

CUADRO 27
Presupuesto de Recursos Tecnológicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	7	350	\$2450
Impresoras	2	110	\$220
TOTAL			\$2670

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

4. RECURSO FINANCIERO

EMASA EP como todas las entidades del sector público, se maneja con un presupuesto anual, el mismo que en la actualidad se sustenta en las tasas que se cobran de recolección de basura, en la prestación de servicio de Hidrocleaner y fumigación, tasa solares no edificados, eventos públicos, comerciantes formales e informales, cooperativas de transporte, otras Tasas Generales, trámite del permiso de funcionamiento, mantenimiento solares no edificados, desalojo de maleza y materiales, servicio de fumigación intra y extra domiciliaria entre otras tasas y servicios, cobro de multas e infracciones por incumplimiento de ordenanzas, que da un valor alrededor de \$600.000 los cuales no son suficientes para cubrir el valor total del presupuesto de \$800.000, por lo que el Municipio del cantón Santa Elena subsidia el valor restante de \$200.000 aproximadamente.

Esto demuestra que el recurso financiero que poseen no es sustentado en su totalidad por la empresa, razón por la cual no es suficiente para la adquisición de todos los recursos necesarios y se limitan a lo que poseen en la actualidad, hasta que en un futuro con la implementación de nuevos proyectos y planes que desde ya se están empezando a efectuar, puedan generar recursos propios a través de la autogestión. Sin embargo el alcalde del cantón Santa Elena ha ofrecido aumentar el presupuesto que les proporciona el municipio tomando en cuenta las necesidades que se presentan en EMASA EP, entre las cuales se incluye el nuevo personal y los demás materiales y equipos que involucra la contratación de los empleados, para lo cual se presenta el presupuesto que conlleva ésta propuesta.

CUADRO 28
Presupuesto de Recurso Financiero

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	\$64281.31
Recurso Material	\$2670
Recurso Tecnológico	\$2285
TOTAL	\$69236.31

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

4.11 DIMENSIONES CONTEXTUALES

1. **Tamaño**, la magnitud de EMASA EP la podemos ver reflejada en el número de empleados, en este caso al estar conformada por 67 trabajadores el tamaño de la empresa es mediano, pero considerando los cambios realizados en su estructura, el total de trabajadores sería de 75, manteniéndose como una organización de tamaño mediano.

2. **Tecnología Organizacional**, al ser EMASA EP una empresa de servicios, su tecnología se fundamenta en los instrumentos, materiales, maquinarias y equipos que utilizan para la recolección de basura, mantenimiento de lugares públicos que comprende la recolección de maleza y materiales inservibles en calles y playas, brindar el servicio de fumigación, realizar la limpieza de malezas y desperdicios en solares descuidados donde no exista vivienda, igualmente brindar a la ciudadanía el servicio de limpieza de pozos sépticos para lo cual cuenta con un vehículo Hydrocleaner. Además cuentan con varios sistemas de información y control.

3. **Entorno**, los elementos que influyen en EMASA EP y que pueden llegar a afectar las actividades de la empresa, son el gobierno y las reformas en las leyes, las instituciones, ya sean éstas públicas o privadas con las que se llegare a realizar convenios y, principalmente la población del cantón Santa Elena.

- 4. Metas y estrategias,** con el fin de definir las técnicas y propósitos que se plantea EMASA EP, se presentan las metas que persigue así como las estrategias que se trazan.

Metas:

- Conseguir que EMASA EP mantenga un presupuesto que le permita funcionar por si sola sin el apoyo económico del municipio.
- Llegar con el servicio a todos los sectores del cantón Santa Elena
- Disponer con personal administrativo y operativo y técnico capacitado

Estrategias:

- Realizar campañas de difusión permanente para concienciar a la ciudadanía en el pago de la tasas, por los servicios que ofrece la empresa y emprender programas de capacitación.
- Mejorar las recaudaciones por tasas, en base a un catastro actualizado de las compañías, microempresas y sitios turísticos que tienen una actividad comercial y están asentados en el Cantón.
- Formular proyectos de ordenanzas de nuevas tasas relacionadas al servicio de recolección de desechos, aseo, limpieza y mantenimiento del cantón y sus playas.

- 5. Cultura,** EMASA EP se conforma por el conjunto de valores que integran a la empresa como: honestidad, pertenencia e identificación, responsabilidad y compromiso, respeto y humildad, excelencia en el servicio, innovación, calidad, justicia, puntualidad, comunicación y compromiso. Además mantienen el lema “Le damos una mano al ambiente” como muestra de que su servicio no solo va dirigido a la población sino a aportar y cuidar el medio ambiente.

4.12 DIMENSIONES ESTRUCTURALES

1. **Formalización**, en EMASA EP existe una formalización muy baja en vista de que se mide a través de la cantidad de documentación escrita incluyendo los manuales de procedimientos, descripción de puestos y manuales de políticas, describiendo comportamientos y actividades; todo aquello con lo cual la empresa no cuenta.
2. **Especialización**, o división de trabajo de la empresa es baja, al considerar que las tareas que realizan los empleados es muy amplia en cada puesto, debido al poco personal con el que cuentan, sobre todo en la parte administrativa, financiera y talento humano.
Es por ello que los empleados al ser encuestados se manifestaron de acuerdo sobre una mejor división del trabajo mediante la creación del orgánico funcional de EMASA EP.
3. **Estandarización**, en la empresa es muy baja, a pesar de que los obreros y empleados conocen sus funciones, no existe una descripción en detalle de los trabajos a realizarse y, cada uno lo ejecuta en base a la experiencia o a las indicaciones verbales que se les da.
4. **Jerarquía de Autoridad**, tomando en cuenta que los tramos de controles son limitados, la jerarquía de autoridad de EMASA EP es alta, debido a que los números de empleados que reportan a un supervisor o jefe departamental son bajos.
5. **Complejidad**, en la parte vertical, la complejidad de EMASA EP es de tres niveles, su complejidad horizontal la calculamos como 20 títulos de puestos o tres departamentos y la complejidad espacial es baja debido a que la organización se localiza en un solo lugar.

6. Centralización, considerando que la autoridad de tomar decisiones se mantiene en el nivel más alto de la empresa y no existe delegación a niveles organizacionales más bajos, EMASA EP está centralizada, lo cual lo certifican en un gran porcentaje los empleados al ser consultados en la encuesta realizada.

7. Profesionalismo, considerando que en su mayoría, los empleados que conforman EMASA EP son obreros que realizan el trabajo de campo para prestar el servicio, y es una mínima cantidad la que se desempeña en oficina, el profesionalismo de la empresa es bajo debido a que los trabajadores no requieren de largos períodos de capacitación para ocupar un puesto.

8. Proporciones de Personal

**CUADRO 29
PROPORCIÓN DE PERSONAL ACTUAL**

DEPARTAMENTO	Nº EMPLEADOS	PROPORCIÓN
Gerencia General	1	0.01
Administrativo-financiero	6	0.09
Técnico	59	0.89
Talento Humano	1	0.01

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

Las proporciones de personal que se obtuvo de cada departamento con relación al total de 67 empleados de la empresa fueron de 0.01 en Gerencia General que lo conforma únicamente el Gerente, 0.09 del departamento Administrativo-financiero con 6 empleados; el que mayor proporción posee es el departamento Técnico con 0.89 y 59 empleados entre el jefe y los operarios y el departamento de Talento Humano tiene una proporción de 0.01 con un empleado, que hace las veces de Jefe de área. Por lo tanto podemos observar que la proporción más alta la tiene el departamento Técnico, siendo los demás relativamente muy bajos.

**CUADRO 30
PROPORCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO**

DEPARTAMENTO	Nº EMPLEADOS	PROPORCIÓN
Gerencia General	5	0.07
Administrativo-financiero	6	0.08
Técnico	60	0.80
Talento Humano	4	0.05

Autor: María José Reyes Villavicencio

Fuente: EMASA EP

Se propone que exista una distribución más equitativa con algunos puestos de trabajo que se considera necesario implementar, para que no se acumulen las funciones de ciertos colaboradores, por lo tanto con los cambios propuestos, las proporciones de personal quedarían de la siguiente manera: 0.07 en Gerencia General que lo integran un total de 5 empleados; 0.08 para el área administrativa financiera y 6 empleados; el departamento técnico aumenta a 60 entre el jefe, el asistente y los operarios pero varia su proporción bajando a 0.80, debido a que ahora el total de empleados asciende a 75; y en el departamento de talento humano que con la propuesta contaría con 4 empleados adicionando el analista y asistente de talento humano, así como el médico encargado de la salud ocupacional de la empresa, por lo cual su proporción seria 0.05. Esto permite una mejor distribución de trabajo; sin embargo por ser una empresa de servicio su proporción, siempre será mayor en el departamento técnico que lo conforman los operarios que son los encargados de realizar los servicios que presta la empresa.

4.13 EVALUACIÓN

Conforme a los datos obtenidos y el análisis realizado a la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena, se pudo conocer que realizan evaluaciones semestrales. Las evaluaciones son a nivel del servicio, e institucional para lo cual los jefes departamentales elaboran informes de las actividades realizadas durante los seis meses transcurridos. En cuanto al personal hasta el momento no cuentan con los formatos de evaluación de desempeño respectivos para realizarlas de una manera idónea.

Se plantea realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados de la empresa, aplicando el formato que se propone en este trabajo de investigación, que consistirá en un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valorará el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos, con la finalidad de determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y detectando falencias para realizar las correcciones respectivas y elaborar planes de mejora. Ver anexo 12.

4.14 SEGUIMIENTO

Los seguimientos que se realizan en EMASA EP son netamente de cumplimiento con respecto al servicio prestado, para lo cual se basan en las denuncias que realiza la ciudadanía, las que en su mayor parte son realizadas por ciudadanos que habitan en aquellos lugares críticos, donde los recolectores no pueden acceder, sin embargo conforme se dan las denuncias se procura solucionar los problemas de manera inmediata. Además mediante el sistema de monitoreo y radios, se realiza a diario seguimiento del servicio, de acuerdo a las rutas determinadas para cada carro recolector y que a su vez sirve para solucionar las denuncias presentadas.

Se cree conveniente que los controles y seguimientos se realicen de forma continua principalmente en lo que comprende al Plan Operativo Anual para lo cual se ha elaborado un formato de seguimiento que se plantea a la empresa aplicarlo, de manera que se tenga un informe periódico del avance de los planes, proyectos y programas que constan en el POA tomando en consideración el período de realización así como también el nivel de cumplimiento en base a los resultados esperados, con el fin de tener una idea global del desarrollo de la empresa y principalmente para la detección de errores y desviaciones de las actividades que se tienen previstas para la consecución de los objetivos y metas propuestas por la empresa al iniciar sus actividades durante ese año. Ver anexo 13

4.15 CONCLUSIONES

- Se elaboró el esquema más idóneo de Diseño Organizacional para la Empresa Municipal de Aseo del cantón Santa Elena, conteniendo la dirección estratégica, el diseño, las dimensiones contextuales y estructurales y los resultados de efectividad, los cuales fueron adaptados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- La realización del diagnóstico permitió la elaboración de la misión, visión, objetivos institucionales, valores y políticas las cuales son desconocidas por los empleados de la empresa, aún estando implícitas en sus labores cotidianas que ofrecen las pautas necesarias para conocer la empresa.
- Se detectó que el liderazgo burocrático es implementado por los directivos y jefes de la empresa por lo que se propone el liderazgo participativo democrático, habiendo analizado las situaciones que se presentan y las respuestas formuladas por los propios empleados de la Empresa Municipal de Aseo.
- Se creó la Estructura Organizacional y el Orgánico Funcional habiendo detectado disfuncionalidad en la forma en que se encuentra organizada actualmente la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena, por lo que su nueva estructura incluye factores importantes para mantener la organización acorde a sus requerimientos.
- Se determinó que las evaluaciones de personal y a las actividades inherentes a los servicios que presta la organización a la población, se están realizando mediante instrumentos básicos y que requieren de un soporte técnico para su elaboración, y aplicación para que promueva el control de los procesos.

4.16 RECOMENDACIONES

- Implementar y difundir en la Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena el Diseño Organizacional propuesto y todos los procesos que la componen, realizando actualizaciones continuas de manera que se tenga una idea clara de cómo se encuentra organizada.
- Difundir a todo el personal que integra la empresa la misión, visión, valores, objetivos institucionales y políticas, con la finalidad de que permita orientar de manera más efectiva a la empresa, así como también vigilar por su cumplimiento.
- Instaurar el Liderazgo participativo democrático como parte de una correcta definición de dirección estratégica por parte de los directivos y jefes departamentales de la empresa, mejorando con ello las formas de comunicación interna, de tal manera que la información llegue oportunamente a los órganos correspondientes, promoviendo así un mejor clima organizacional.
- Transmitir la nueva Estructura Organizacional de EMASA EP e informar sobre el Orgánico Funcional y la descripción de puestos elaborados, con la finalidad de que los empleados se encuentren orientados a cerca de sus funciones y responsabilidad y, a su vez se promueva la participación y colaboración de los trabajadores y operarios hacia la consecución de los objetivos y metas planteados.
- Mantener un seguimiento continuo, ya sea trimestral o semestralmente de todos los servicios prestados y del cumplimiento de las metas trazadas en el Plan operativo anual y en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, con el propósito de detectar desviaciones que perjudiquen el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales; así como también realizar evaluaciones de desempeño semestral o anual para conocer cuál ha sido el rendimiento, comportamiento y resultado de los colaboradores y en que pueden mejorar o, si existe la necesidad de realizar capacitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA (2007) Investigación cualitativa.
ESIC Editorial. España.
- BALCÁZAR PATRICIA (2005) Investigación cualitativa.
Universidad Autónoma de
Estado de México. México.
- BLASCO JOSEFA, PÉREZ JOSÉ (2007) Metodologías de investigación
en las ciencias de la actividad
física y el deporte. Editorial
Club Universitario. España
- BORDA, TUESCA Y NAVARRO (2011) Métodos Cuantitativos
Herramientas para la
Investigación en Salud.
Editorial Universidad del
Norte. Colombia.
- CAMPIÑA, HERNÁNDEZ (2010) Empresa y Administración.
Editex. España
- CHIAVENATO IDALBERTO (2006) Introducción a la Teoría
General de la Administración,
McGraw-Hill Interamericana.
México.
- CUMMINGS, WORLEY (2007) Desarrollo Organizacional y
Cambio. International
Thompsons Editores. México

- DAFT, MARCIC (2006) Introducción a la Administración. Thompsons Editores. México
- DAFT RICHARD L. (2007) Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores. México.
- EVANS, LINDSAY (2008) Administración y control de la Calidad. Cengage Learning Editores. México
- GARCÍA FERRER GEMMA (2005) Investigación comercial. ESIC Editorial. España.
- GILLI JUAN JOSÉ (2007) Diseño Organizativo. Ediciones Granica. Argentina.
- GÓMEZ MARCELO M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Argentina.
- HAMILTON, PEZO (2005) Instrumentos de Gestión de la Ciencia, La Tecnología y la Innovación, Convenio Andrés Bello. Colombia.
- HELLRIEGEL, SLOCUM (2009) Comportamiento organizacional. Cengage Learning Editores. México

- HERRSCHER ENRIQUE (2009) Administración: Aprender y Actuar. Ediciones Granica. Argentina
- HITT, BLACK, PORTER (2006) Administración, Pearson Educación. México
- HURTADO CUARTAS DARÍO (2008) Principio de Administración. Fondo Editorial ITM. Colombia.
- KOONTZ HAROLD (2008) Administración una perspectiva global. Mcgraw-hill. México
- MARCHANT RAMÍREZ LORETO (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica.
- MCDANIEL, GATES, (2005) Investigación de mercados. International Thompsons Editores. México.
- MONTES, GONZÁLEZ (2006) Selección de personal. Ideas Propias Editorial. España.
- PINO, SÁNCHEZ, PINO (2008) Recursos humanos. Editex. España.
- RAMÍREZ CARDONA CARLOS (2007) Fundamentos de administración. Editorial Kimpres. Colombia.

- REYES PONCE AGUSTÍN (2005) Administración de Empresas, Limusa Noriega Editores. México.
- ROBBINS, COULTER (2005) Administración. Prentice Hall. México
- RODRÍGUEZ MOGUEL ERNESTO (2005) Metodología de la investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México
- SÁNCHEZ MA PILAR (2008) Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Editex. España.
- ZAPATA OSCAR (2005) Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. Editorial Pax. México. México

DOCUMENTOS EN LA WEB

http://html.rincondelvago.com/encuesta_1.html

<http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>

<http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>

http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm>

http://www.dre-learning.com.mx/mdli/parte_4.htm

<http://buscon.rae.es/draeI/>

<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

<http://www.recyclehonduras.com/glosario.php>

<http://www.desechos-solidos.com/desechos-solidos-organicos.html>

<http://www.desechos-solidos.com/desechos-solidos-inorganicos.html>

<http://konzeptin.com/es/glosario>

<http://www.liderdeproyecto.com/glosario/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Retroalimentaci%C3%B3n>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

Encuesta a los trabajadores de la compañía, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para EMASA EP. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo calificaría usted la agrupación de actividades por departamentos dentro de EMASA EP?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿De acuerdo a su criterio se encuentran los puestos de trabajo distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que existen líneas jerárquicas bien definidas en la empresa, saben quién es su inmediato superior y/o a quién deben reportarse?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

4. ¿Se encuentran centralizadas las decisiones en EMASA, es decir una sola persona toma las decisiones en la empresa?

Si

No

5. ¿Piensa usted que se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando en EMASA?

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso o indiferente

Probablemente no

Definitivamente no

6. ¿Cómo calificaría usted el grado de formalización que existe en EMASA, es decir todo trámite se hace por órgano regular, sin saltar la jerarquía?

Muy alta

Alta

Media

Baja

Muy baja

7. ¿Estaría usted de acuerdo en que exista una división del trabajo de cada empleado por sus funciones y responsabilidades, de acuerdo al cargo que ocupa en la empresa, mediante la descripción de funciones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Dudoso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Conoce usted mediante un documento formal, las funciones que debe cumplir en su área o puesto de trabajo?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Está usted de acuerdo en que exista un documento o folleto que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree usted que los presupuestos que maneja EMASA son suficientes para contratar al personal necesario para que trabaje en la empresa?

- Coincido firmemente
- Coincido
- Indeciso
- Disiento
- Disiento firmemente

11. ¿Dispone EMASA con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera que con la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso o indiferente

Probablemente no

Definitivamente no

ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Diseño organizacional para la Empresa Municipal de Aseo del Cantón Santa Elena.

1. ¿Se plantea EMASA estrategias y planes de acción para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?
2. ¿Existen líneas o canales de comunicación formales y apertura al diálogo dentro del talento humano de la empresa?
3. ¿Se realizan evaluaciones dentro de la empresa para conocer el desempeño de los empleados y trabajadores de EMASA?
4. ¿Disponen del recurso humano necesario y suficiente para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la empresa?
5. ¿Cuentan con el recurso financiero para un incremento de personal, equipos y herramientas en caso de ser necesario para la empresa?
6. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la empresa EMASA?
7. ¿Se logra eficacia al momento de realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos de EMASA EP?
8. ¿Considera usted que la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

ANEXO 3
TABULACIÓN DE ENTREVISTAS

	Item 1				Item 2				Item 3				Item 4				Item 5				Item 6				Item 7				Item 8			
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	8.1	8.2	8.3	8.4				
1	1						1		1				1				1	1	1			1					1					
2	1				1							1	1			1				1				1				1				
3	1							1	1				1			1			1				1				1					
4	1								1				1	1					1			1					1					
5	1				1				1				1			1						1	1					1				
6	1						1						1					1	1								1					
7			1	1								1	1					1				1	1				1					
TOTALES	5	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	2	5	1	2	1	3	2	3	2	2	5	1	1	3	2	1	1				

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio

Fuente: Directorio de EMASA EP

ANEXO 4

TACHOS PARA PROGRAMAS DE RECICLAJE



Tachos de color verde para basura orgánica y tacho color negro para basura inorgánica, que se entregarán a la población del cantón Santa Elena para Programa de reciclaje

Fuente: Tomado de la Bodega de EMASA EP

ANEXO 6

RECURSO HUMANO EMASA



Dr. Danilo Vera
Gerente EMASA EP

Fuente: Tomado de oficinas EMASA



Sra. Gina Suárez
Jefa Administrativa Financiera

Fuente: Tomado de oficinas EMASA



Sra. María Suárez
Jefa Talento Humano

Fuente: Tomado de oficinas EMASA



Sr. Carlos Vera
Asistente Contable

Fuente: Tomado de oficinas EMASA



Sr. Johnny Vera
Jefe de Bodega
Fuente: Tomado de oficinas EMASA

ANEXO 7

MATERIALES EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE EMASA EP



Carretón para futuro Programa de Residuos Sólidos Hospitalarios
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Carretón donado por Ministerio del Ambiente
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Máquina de Limpieza de playas
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Tractor de limpieza de playas
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Bomba de fumigación
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP

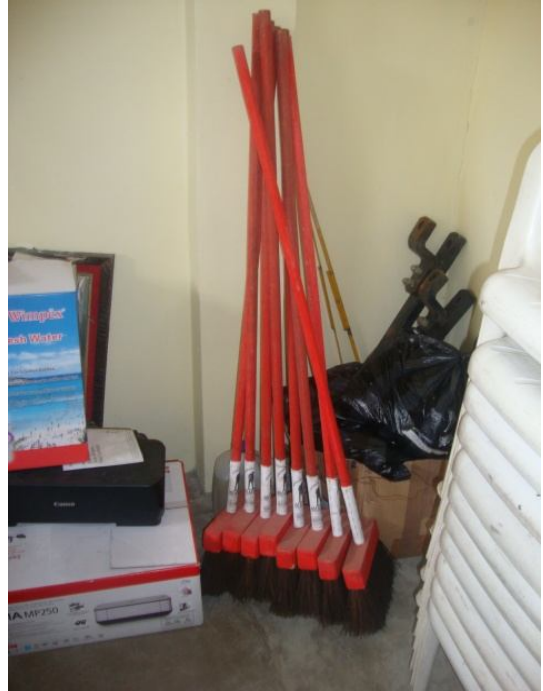


Carretón de basura
Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Materiales de limpieza y fumigación

Fuente: Tomado de bodega de EMASA



Insumos de limpieza

Fuente: Tomado de bodega de EMASA



Exteriores de EMASA EP

Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP



Carro Recolector de Desechos

Fuente: Tomado de los exteriores de las Oficinas de EMASA EP

ANEXO 8

UNIFORMES DEL PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO



Uniforme personal operativo
Fuente: Tomado de bodega de EMASA



Gorra personal operativo
Fuente: Tomado de bodega de EMASA



Uniforme persona EMASA EP
Fuente: Tomado de bodega de EMASA



Botas Personal operativo
Fuente: Tomado de bodega de EMASA

ANEXO 9

SUMINISTROS DE OFICINA



Suministros y materiales de oficinas
Fuente: Tomado de bodega de EMASA

ANEXO 10

RECURSO TECNOLÓGICO



Reloj Biométrico
Fuente: Tomado de las instalaciones de EMASA EP

ANEXO 11

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena**
EMASA - EP
REGISTRO OFICIAL N° 271 03 SEP 2010



Santa Elena, 12 de Abril del 2011

CERTIFICADO LABORAL

A QUIEN INTERESE:

Por medio del presente certifico que la Srta. María José Reyes Villavicencio, portadora de la cedula de ciudadanía No. 0924485774, desarrollo su tema basándose en las necesidades de nuestra empresa, escogiendo el área de Talento de Humano para elaborar el diseño organizacional que beneficiara en el proceso de aplicación y organización de nuestra institución publica.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,


María de Lourdes Suarez Vivar
JEFE TALENTO HUMANO EMASA EP
c/c Archivo




AV. BOLÍVAR - ATRÁS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
TELF: 2940869 EXT. 242 / 2942315
SANTA ELENA - ECUADOR

Fuente: Oficina EMASA EP

ANEXO 12

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

 FORMULARIO SENRES-EVAL-01					
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
Titulo o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: _____ Hasta: _____					
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					0%

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 18%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato				

Fuente: Departamento de Talento Humano EMASA EP

ANEXO 13 FORMATO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Responsable:

Período

Desde:..... **Hasta:**.....

N°	PROYECTO/ PROGRAMA	OBJETIVO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS	OBSERVACION/ SUGERENCIAS

Evaluador: _____ **Firma:** _____

Elaborado por: María José Reyes Villavicencio
Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo


ANEXO 14

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA

LCDA. MIRTHA ISABEL SEGARRA SANTOS
SUB-INSPECTORA GENERAL DEL COLEGIO
FISCAL TÉC. "DR. LUIS CÉLLERI AVÍLES"
PROFESORA DE LENGUA Y LITERATURA.

CERTIFICA:

Haber realizado la corrección de REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA, de la Tesis: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO, EMASA, DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2011, de la Srta. MARÍA JOSÉ REYES VILLAVICENCIO, previo al título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.


Lcda. Mirtha Segarra Santos.
Céd. 0904098951

Santa Elena, 29 de julio de 2011

GLOSARIO

Álgidos: Se dice del momento o período crítico o culminante de algunos procesos orgánicos, físicos, políticos, sociales, etc.

Autónomo: Independiente, autodeterminado, autogobernado. Cuanto más autónomo es un sistema, más estable es ante las perturbaciones externas.

Contaminación: Acción y efecto de contaminar. Alterar nocivamente la pureza o las condiciones normales de una cosa o un medio por agentes químicos o físicos.

Contemporáneo: Perteneciente o relativo al tiempo o época en que se vive.

Desechos inorgánicos: Los desechos inorgánicos son aquellos desechos cuya elaboración proviene de materiales que son incapaces de descomponerse o que tardan tanto en hacerlo que sería inútil considerarlos como tales.

Desechos orgánicos: son una parte importante de los desechos sólidos municipales. La mayoría se originan principalmente dentro de los hogares, en los comercios, y de forma secundaria en instituciones y centros industriales.

Desechos sólidos: son aquellos materiales no peligrosos, que son descartados por la actividad del ser humano o generados por la naturaleza y que no teniendo una utilidad inmediata para su actual poseedor se transforma en indeseables.

Ecología: Ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno. Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

Empowerment: Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la trasmisión de poder.

Estándar: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Estrategia: Arte de dirigir las operaciones militares. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Innovación: Acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Insumos: Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

Interdependencia: Dependencia recíproca.

Lemas: Letra o mote que se pone en los emblemas y empresas para hacerlos más comprensibles.

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Mercado: Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.

Monitoreo: Recoger datos de cumplimiento del proyecto confrontándolo con un plan, generar mediciones de desempeño y propagar la información sobre su comportamiento.

Motivación: Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Optimización: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Productividad: Cualidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial. Relación entre

lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Reingeniería: Es el rediseño radical de procesos de una organización, especialmente sus procesos de negocio.

Relleno sanitario: Un relleno sanitario es un lugar destinado a la disposición final de desechos o basura, en el cual se toman múltiples medidas para reducir los problemas generados por otro método de tratamiento de la basura como son los tiraderos.

Retributivo: Que tiene virtud o facultad de retribuir. Recompensar o pagar un servicio, favor, etc.

Retroalimentación: También denominada feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Virtual: Que tiene virtud para producir un efecto, aunque no lo produce de presente, frecuentemente en oposición a efectivo o real. Que tiene existencia aparente y no real. Implícito, tácito.