

**Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa “Estéticar Dagua” en la
ciudad de Cali.**

Geovanny Cuesta Murillo

Julián David Dagua Sánchez

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

**Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa “Estéticar Dagua” en la
ciudad de Cali.**

Geovanny Cuesta Murillo

Julián David Dagua Sánchez

**Proyecto de Grado presentado como requisito parcial para optar el Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Directora:María Elena Castañeda Vargas

Especialista en Gerencia del Talento Humano

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

Tabla de contenido

Introducción.....	8
1. Identificación del Problema	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Sistematización del problema.....	11
2. Objetivos	11
2.1. Objetivo general	11
2.2. Objetivos Específicos	11
3. Justificación.....	12
3.1. Justificación teórica.....	13
3.2. Justificación Práctica.....	13
4. Marco de Referencia	14
4.1. Antecedentes	14
4.2. Marco teórico	18
4.2.1. Estructura Organizacional	18
4.2.2. Tipos de Estructura Organizacional	23
4.2.3. Los Modelos de Configuración de la Estructura Organizacional	24
4.2.4. Tipos de Modelos	25
4.2.5. Componentes Principales de la Estructura Organizacional.....	26
4.3. Complejidad de la estructura organizacional	26
4.3.1. Complejidad horizontal: Entre esto están los siguientes procesos	26
4.3.2. La Administración y la Estructura Organizacional	29
4.3.2.1. Proceso administrativo	29
4.3.2.2. Teorías de la Administración moderna	30
4.3.2.3. Teoría clásica de la Administración	31
4.3.3. Cómo se crea una estructura administrativa.....	34
4.4. Marco Conceptual	34
4.5. Marco Contextual.....	36
4.5.1. Historia	36
4.5.2. Misión.....	36
4.5.3. Visión	36
4.5.4. Valores	36
4.6. Marco Legal	37

5. Metodología de la investigación	37
5.1. Estudio Descriptivo	37
5.2. Tipo de Estudio	38
5.3. Método Deductivo.....	38
5.4. Enfoque de la investigación	39
5.5. Fuentes Primarias	39
5.6. Fuentes Secundarias	39
5.7. Población.....	40
6. Desarrollo del Proyecto.....	40
6.1. Realizar un diagnóstico que nos evidencie la situación actual de la estructura organizacional de la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Cali.....	40
6.1.1. Entrevista Realizada al Gerente de la Compañía.....	40
6.2 Determinar los procesos y procedimientos de cada cargo de la empresa	42
6.2.1. Planta de personal.....	42
6.2.2. Flujogramas de cada cargo	43
6.2.3. Flujograma de procesos y procedimientos	49
6.3. Elaborar una propuesta de una estructura organizacional para la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Cali.....	50
6.3.1. Misión.....	50
6.3.2. Visión	50
6.3.3. Manual de funciones	52
7. Conclusiones	58
8. Recomendaciones.....	59
Referencias Bibliográficas	60
Anexos	65

Lista de Tablas

Tabla 1. Principios de la administración según Henry Fayol	30
Tabla 2. Teorías administrativas y principales enfoques.....	30
Tabla 3. Planta de personal.....	42
Tabla 4. Manual de funciones.....	53

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Componentes de una estructura organizacional	25
<i>Figura 2.</i> La estructura organizacional a través de la Administración.....	33
Figura 3. Flujograma cargo de Gerente	43
<i>Figura 4.</i> Flujograma Cargo Contador	44
<i>Figura 5.</i> Flujograma cargo Laminador	45
<i>Figura 6.</i> Flujograma cargo de pintor	46
<i>Figura 7.</i> Flujograma Preparador	47
<i>Figura 8.</i> Flujograma ayudante de taller	48
<i>Figura 9.</i> Flujograma propuesto de Procesos y procedimientos de la empresa Esteticar Dagua	50

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevista al Sr. Cesar Dagua Gerente de Esteticar Dagua	65
Anexo 2. Cuestionario de Cargos	65

Introducción

Diseñar una estructura organizacional para la empresa Esteticar Dagua es fundamental para un buen funcionamiento de la empresa, ya que conlleva a el orden en los procedimientos internos. Parece increíble, pero en la actualidad existen y en gran proporción microempresas que se mantienen en el mercado por su tradición y una mínima aceptación por parte de los clientes, mas no por una alta eficiencia, ya que al carecer de una estructura organizacional no existen herramientas innovadoras que logren atraer al público.

Llevando a cabo este proyecto se pretende dar un enfoque bajo un análisis de una estructura organizacional para la empresa Esteticar Dagua, como por ejemplo; como esta el actual funcionamiento interno de la empresa, que al no ser de manera óptima esta entorpeciendo procesos internos. Apartir de ello, la empresa no logra un crecimiento significativo a pesar de estar por mas de 15 años en la industria automotriz.

Para una organización atender de manera eficaz una demanda de trabajo, cumplirle a los clientes con lo pactado y que se presente la menor cantidad de errores posibles, es importante contar con una estructural organizacional, la cual permita llevar a cabo de manera eficiente, cada una de las funciones pasando a procesos definidos e incluso atomizados cuando se requiera y dejando a un lado lo empírico.

Según Pucheu, (2014) con su obra de Desarrollo y Eficacia Organizacional, expone un análisis muy interesante sobre el mundo cambiante del cual debe exponerse día a día las organizaciones, donde atravez de la estandarización y supervisión de cada proceso no lograremos las metas deseadas; donde para el la clave está en el análisis de las competencias donde antes que diseñar una estructura, debemos contar con procesos de coaching donde la motivación, liderazgo, poder, desarrollo e innovación resultan ser necesarias para la intervención integrada en un mercado global y cambiante tanto en el ámbito interno, como externo en el que se desenvuelven, (p.67).

Con dicho proyecto lo que se pretende es que la empresa Estéticar Dagua, logre implementar una estructural organizacional, que le dé garantías de eficiencia, identificando en cada área los procesos que se deben crear y de estar implementados se deban mejorar, lo que permitirá definir e identificarse con una política administrativa

1. Identificación del problema

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente los esquemas de funcionamiento administrativo de las organizaciones se ven afectados por diversas situaciones de tipo tecnológico, social, político, económico, cultural y sobre todo en el ámbito administrativo, lo cual exige que estos sean más flexibles y eficaces en los procesos, además exige desarrollar una perspectiva más abierta hacia el cambio constante del entorno y que afecta a la organización de manera directa o indirecta. Además, uno de los mayores tropiezos que se suelen encontrar en las organizaciones tiene su origen en el diseño organizacional. Por esta razón, resulta fundamental hacer esfuerzos conducentes a construir una estructura que en mejor forma refleje los propósitos de la empresa.

Estéticar Dagua es una compañía familiar con con más de 15 años de existencia ubicado en la comuna 08 de la ciudad de Santiago de Cali, enfocado a prestar servicios de reparación en lamina y pintura automotriz. Se cuenta con una gran cantidad de clientes locales, tanto a nivel regional y un centro de operación que tiene como principal participante a su fundador Cesar Tulio Dagua como tambien siete personas mas que laboran en la compañía.

A la fecha la empresa “EstéticarDagua” carece de una estructura organizacional, que le permita orientar a los colaboradores en sus procesos, al igual que lograr un mejor desempeño interno de la organización, logrando optimizar tiempos y distribuyendo de manera equitativa las funciones, teniendo en cuenta capacidades y conocimiento de los empleados.

Teniendo en cuenta lo descrito en los párrafos anteriores, se plantea la oportunidad de hacer un Análisis Organizacional que permita conocer la empresa con una nueva estructura organizacional más acorde a la realidad, de manera que pueda establecer a través de la variedad de procesos y funciones que se ejecutan al interior de la empresa, las líneas de autoridad y responsabilidad, prevenir la falta de compromiso de los colaboradores, desordenes en los procesos, fallas de comunicación y falta de sentido de pertenencia y pueda responder

satisfactoriamente con las exigencias de la empresa, que contenga los propósitos claros de: objetivos, estrategias corporativas, valores y principios. De allí, que el grupo investigador haya visto la necesidad de realizar un Análisis Organizacional conducente al diseño de una estructura organizacional adecuada a su plan estratégico.

Para contrarrestar dicha problemática se hace necesario un estudio de perfiles, necesidades de la organización, procesos requeridos en la cotidianidad en la compañía que permita claramente dar a conocer líneas de mando dentro de la organización, conocer la prioridad de procesos, designar tareas específicas dependiendo el perfil del colaborador, de tal manera que teniendo un control en lo operacional se logre tener un mejor funcionamiento que llevara a la compañía a crecer paulatinamente en el mercado.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de un diseño de estructura organizacional que se debe crear la empresa Esteticar Dagua y que efectos para su buen funcionamiento?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Qué factores intervienen el área de operación en la empresa Estéticar Dagua de la ciudad de Santiago de Cali?

- ¿Cuál es la estructura organizacional que requiere la empresa Estéticar Dagua de la ciudad de Santiago de Cali?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Crear una propuesta de una estructura organizacional para la empresa Estéticar Dagua, de la ciudad de Santiago de Cali.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que nos evidencie la situación actual de la estructura organizacional de la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Santiago de Cali.

- Determinar los procesos y procedimientos de cada cargo de la empresa de la ciudad de Santiago de Cali?
- Elaborar una propuesta de una estructura organizacional para la empresa “Esteticar Dagua” de la ciudad de Santiago Cali.

3. Justificación

Al sugerir un desarrollo de estructura organizacional en la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Santiago de Cali, se busca contribuir de manera directa para el buen funcionamiento en la compañía, teniendo como finalidad el estudio de su estructura inicial y como desarrollar un plan de mejora en su funcionamiento.

Con este proyecto se logrará que la empresa alcance un nivel administrativo que impacte de manera eficiente y positiva, que comprometa a los trabajadores de la empresa teniendo como objetivo la mejora continua de cada una de las actividades a realizar; obteniendo como resultado una mayor efectividad y desempeño que prospere los niveles de satisfacción y bienestar

Los cambios en “Esteticar Dagua” deberán verse en la composición interna de la empresa, dado que especificaremos cada uno de los cargos, procesos y funciones que se deberán cumplir dentro de la organización para lograr el objetivo planteado.

A nivel profesional lo que desean ofrecer los señores Julian Dagua y Geovanny Cuesta, quienes están a cargo de exponer la propuesta, es el reconocimiento social, tanto como profesional, dando a conocer el paso a paso de como se logro la investigación, las herramientas utilizadas, personas participes y los conocimientos adquiridos al finalizar, siendo de gran utilidad en el crecimiento académico y profesional

Al desarrollar la estructura organizacional se observará el funcionamiento de los procesos que serán implementados, “Esteticar Dagua” carece de dicha implementación con lo cual se quiere obtener esa ventaja competitiva que permita abarcar más clientes en el mercado.

3.1. Justificación teórica

Mediante la elaboración de este proyecto, se impartieron conceptos teóricos adquiridos en el transcurso de la formación profesional en la Institución Antonio José Camacho, con sede en la ciudad de Santiago de Cali.

Tomando como referencia algunas de las teorías más importantes que se han publicado sobre administración de las organizaciones en el último siglo, sumado a sus conocimientos, el equipo de trabajo se diseñó e implementó la estructura organizacional en la empresa Estéticar Dagua permitiéndole a ésta, desarrollar procesos y procedimientos de una manera más ordenada, logrando ser más productiva y en consecuencia alcanzar un nivel de competitividad que le permita crecer en los mercados actuales.

3.2. Justificación Práctica

Con la información obtenida a lo largo de la investigación en la empresa Esteticar Dagua, los integrantes del proyecto lograron identificar la necesidad para la empresa y así elaborar una propuesta de una estructura organizacional que le permitiera desarrollar sus procesos de una manera organizada y en consecuencia lograr un nivel mayor de productividad.

El equipo de trabajo puso en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional, utilizando algunos de los modelos y teorías administrativas que se han aplicado alrededor del mundo en los últimos años y que han permitido que muchas empresas hayan logrado existir de manera exitosa.

De ésta manera la empresa Esteticar Dagua, implementa un modelo de estructura organizacional diseñado de acuerdo con sus características, que le permite funcionar organizadamente dándole la oportunidad de crecer en productividad y así competir en mercados globalizados como los actuales

4. Marco de Referencia

4.1. Antecedentes

El proyecto de investigación planteado es una oportunidad para poner en práctica los conocimientos y habilidades que el Administrador de Empresas debe poseer y aplicar a la solución de problemas de la realidad empresarial

A continuación, se describen investigaciones encontradas que tienen relación con los procesos organizacionales,

La investigación realizada por Espinosa y Caseres (2017) “Propuesta de estructura administrativa y organizacional para la Escuela de “Barberia Estilo Latino” donde proponen realizar uno o varios modelos administrativos que permita a Escuela de Barberia Estilo Latino empezar a laborar bajo parametros administrativos reales tecnificando procesos y dejando a un lado lo empirico, la metodologia que se inplementó fue : la investigación de campo para conocer de manera certera los factores que inciden en la problemática. (p.10).

Los autores, Cardenas y Polania (2016) Elaboraron un proyecto en la universidad tecnologica de la Ciudad de Pereira, “Un Diseño de un modelo administrativo y organizacional para la organización Ingetraf. S.A.S” el cual buscó que la empresa se muestre competitivamente en el mercado, trabajando bajo los lineamientos de alta calidad para cumplir con los objetivos propuestos, la metodología aplicada en la esta investigación, de carácter cualitativo, a partir de la observación del comportamiento de la organización y sus miembros; y por otro lado, entrevistando a los directivos con el fin de comprender el funcionamiento de la compañía y los aspectos que se esperan mejorar. (p.14).

Así mismo, De molina (2016) en su artículo “Diseño organizacional versus estructura organizacional,”confronta los terminos de estructura y diseño organizacional definiendo como diseño organizacional la forma que consideren mas eficaz para ejecutar yendo mas alla que un organigrama. Por su parte la estructura organizacional la define como una expresion de como

la organización existe en realidad señalándose quienes realicen las funciones y como estas personas se relacionen entre sí. La metodología aplicada fue: (p.1).

Martínez y Milla (2015) En su libro “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral” hacen énfasis en que “toda organización cuenta con una estructura la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es el resultante de la filosofía de la condición y el poder relativo de los individuos que componen la organización” (p.175).

Dentro de este contexto Cabal y Reed (2011), en su trabajo de grado de la Universidad de Cartagena, “Diseño de la estructura organizacional de la empresa Ventura Foods S.A” demostraron a la empresa objeto de estudio, cuáles son las condiciones internas que actualmente no permiten que la empresa tenga un crecimiento más acelerado y evolucione positivamente. Para identificar los aspectos se llevaron a cabo actividades al interior de la compañía como encuesta, entrevista directa, su metodología de investigación aplicada es mixta, Cualitativa-Cuantitativa en los cuales se emplea datos teóricos planteadas por diversos autores que servirán de guía para el planteamiento de la propuesta y aspectos fundamentales. (p.18).

En el estudio de Orellana (2015) presentado a la Universidad Salesiana “Plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Niknearcorp S.A” donde plantea una reestructuración a la empresa en mención debido a que actualmente la compañía cuenta con un diseño el cual no se está ajustando a las necesidades de la empresa, ya que la compañía necesita ejecutar procesos y aplicar orden a las tareas que realizan, de detectar, actualizar manuales de procesos y procedimientos, que permitan alcanzar los objetivos internos y externos de la organización de manera concreta. La metodología utilizada fue un método transversal a través de la encuesta para recolectar información con el fin de llegar a un análisis para determinar las incidencias de la empresa, (p.29).

En la Teoría de la organización, sobre un enfoque estratégico se hace énfasis en el tema de lo que conocemos como Estructura y diseño organizacional, ya este es un concepto amplio el cual describe las relaciones internas que están sujetas a una organización, como la parte laboral, mano de obra, tipo de coordinación que permite llevar a cabo estas tareas o actividades. Cabe aclarar, que estas estructuras son representadas por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad (Hodge, 2003, p.23).

Para Hall(1996), actualmente se puede encontrar cantidad de conceptos por los que se refieren a la estructura organizacional desde diferentes perspectivas a través de sus autores y pioneros, pero dentro de este campo podemos centrarnos en una definición central, el cual ven esta estructura como el arreglo de las partes de la organización, (p. 5).

Hall (1996), hace un análisis en su libro “Organizaciones: estructuras, procesos y resultados” en que los límites en las organizaciones no son de modo preciso, donde podemos estar dentro del ambiente que nos rodea a la organización, por lo cual son organizaciones que se encuentran ambiguas. (p.5). En su obra Hall (1996), transmite diversas ideas y concepciones, donde la primera de ellas es la de Blau, (1996) donde interpreta la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente.(p.10).

Para Richard, (2011) Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre si

Para los efectos de inversión, formulación y evaluación de proyectos se consultó al autor Sapag (2007), en su libro “Proyectos de inversion formulacion y evaluacion” donde plantea que el componente administrativo en los proyectos es un pilar importante para que la organizacion alcance los objetivos. No basta tener definidos procesos productivos para que el desempeño sea eficiente. La eficacia de los resultados exige que se defina una estructura organizacional optima acompañada de un plan de trabajo que determine los requerimientos necesarios como lo son recurso humano, financiero y materiales. El diseño de la estructura organizacional depende de criterios como lo son division de trabajo, departamentizacion y delegacion de funciones, (p. 135)

En el tema de Protocolo E20, se consultó una investigación de la Universidad de Pereira, autoría de Muriel (2010), donde menciona que en conjunto el ministerio de minas y energias, ecopetrol y la universidad tecnologica de Pereira en 2008 tienen la responsabilidad de llevar a cabo el soporte tecnico al programa de Biocombustibles que venia adelantando el gobierno nacional desde 2005 para ello crean el proyecto Prtocolo E20 con el fin de aprotar los recursos necesarios para desarrollar pruebas que permitan establecer el impacto sobre los automotores en colombia al aplicar mezcla etanol gasolina superior a la mezcla actual. Con Protocolo E20 lo que se busca es diseñar una estructura organizacional que permita el óptimo funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Interesante ya que al a pesar de ser un proyecto de investigación debe ser tratado como un proyecto de operación comercial. (p.13).

De este mismo modo, se consulto la investigación Diseño de un modelo organizacional para la empresa Ceta, C.A, autoría de Brito (2010). La empresa CETA, encargada de produccion de piedra picada y sus derivados, pretende establecer y mantener una estructura organizacional que le permita definir la linea de mando en los diferentes niveles para el personal. Asi como

tambien llevar a cabo una propuesta para el organigrama de la empresa, elaborar un manual de organización, definir procesos productivos y manual de procedimientos de los procesos productivos de la compañía, (p.12).

Obando (2007) en su trabajo de de la universidad Tecnologica de Pereira con el proyecto “Propuesta de una estructura organizacional para la empresa informar publicidad” busca como establecer un modelo administrativo que le permita a la compañía alcanzar los objetivos organizacionales, evaluar con certeza sus procesos y logre la perfeccion en sus procedimientos ya que son mas de 10 años en el mercado funcinando de manera empirica. (p.34).

4.2. Marco teórico

4.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. El diseño de los procesos de una estructura empresarial debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos. El entorno establece las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, determinan la estructura organizacional. Una nueva táctica genera modificaciones en la estructura organizacional y se debe reflejar en su cultura. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone.

Para llevar a cabo la propuesta de estructura organizacional de la empresa “Esteticar Dagua” fue necesario recopilar y analizar información referente al tema en cuestión, haciendo referencia a temas administrativos, organizacionales y antecedentes teóricos de otros proyectos que tuviesen la misma finalidad.

En el texto Drucker (2010), aborda la gerencia como un factor determinante para el correcto funcionamiento de los procesos organizacionales. La dirección se vuelve un punto esencial para

la consecución de resultados esperados, aún en situación de escasos recursos u otros determinantes, el Administrador principal se muestra como un responsable empoderado para la consecución de los objetivos (p.24).

Por este motivo, se concluye que las organizaciones son un medio para alcanzar unos objetivos. Esto corresponde a que para lograr las metas organizacionales tiene que ser definida por entes de la empresa, los cuales deben ser quien elabore los planes para alcanzarla. Las organizaciones son importantes porque producen bienes y servicios de forma eficiente, facilitan la innovación, se adaptan e influyen al cambio, y al ambiente externo, crean valor para los dueños, clientes y empleados; confronta los desafíos éticos, motivacionales y la coordinación de los trabajadores. Las organizaciones tienen que competir, razón por la cual tienen que innovar para mantenerse en el mercado. La teoría de la organización es para analizar a las empresas de manera profunda con base a pautas y métodos ya existentes.

Es por ello, que los primeros autores que hablan sobre la administración buscaban el mejor camino para definir una serie de principios que les permitiese crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Weber (1905), Taylor (1911) y Fayol (1916), fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización están regidos por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Así mismo, que la estructura organizacional juega un papel muy importante, donde se abarcan los procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos. El proceso de organizar (disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen con la cohesión suficiente para lograr un propósito) se destaca dentro de la teoría administrativa dirigida al diseño organizacional y es precisamente de donde surge el término organización.

Robbins (2009), aporta la descripción los siguientes enfoques de estructura organizacional como posibles para una empresa cualquiera que esta sea, por ello, La organización es la herramienta mediante la empresa puede alcanzar sus objetivos:

- **Estructura funcional:** Esta estructura es estable y la tecnología tiende a la rutina, los departamentos funcionan con baja relación de interdependencia entre ellos. Los objetivos de la organización se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica y, lógicamente, las funciones están bien definidas y los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas con los departamentos que integra la empresa. Una ventaja de esta estructura es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. Promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados, quienes estarán más capacitados para resolver problemas de su área funcional.

- **“Estructura lineal:** Esta forma de estructura se conoce también como estructura simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas en las que se presenta este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. Debido a su forma, la estructura lineal es rápida, flexible, de mantenimiento a bajo costo, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil, por lo que se puede dar respuesta inmediata a los clientes, los cuales generalmente son tratados de manera directa y de forma personalizada. Aun así, presenta desventajas en el ámbito de la especialización, ya que se hace más complicado conseguir una persona que esté totalmente capacitada en todas las áreas de la organización y que a su vez conozca cómo se realizan todas las actividades para desempeñarse como gerente de la misma, lo que hace que no se invierta tiempo en las directrices estratégicas.

- **Estructura divisional:** Esta forma de estructura es llamada también estructura de producto o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden

organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de esta estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización, más que en las funciones. La estructura divisional promueve flexibilidad y cambio, porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente, descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la jerarquía. La estructura divisional funciona mejor en organizaciones que tienen productos o servicios múltiples y suficiente personal para atender diferentes unidades funcionales separadas.

- **Estructura híbrida:** La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función, o producto y geografía. Un criterio estructural que combina características de ambos recibe el nombre de estructura híbrida. Tiende a utilizarse en un ambiente incierto, las tecnologías pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos de producto. El tamaño es grande, la organización tiene objetivos de satisfacción del cliente y de innovación, así como de eficiencia respecto de sus departamentos funcionales,” (p.25).

Según los teóricos el término organización es consistente y altamente integrada, como los que se relacionan:

Como indica Mintzberg (1991), en principio todas las configuraciones son posibles, pero en la práctica solo se dan algunas. (p.56). El estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas es un tema relevante y central en la disciplina de la Economía de la Empresa Fernández Rodríguez, (1999) y son numerosos los autores que han tratado el tema, recogiendo clasificaciones de las mismas, entre otros, Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Luthans (1980), Valle (1986), Daft (1992), Butler (1991), Koontz y Weihrich (1994), Jones (1995), Strategor (1995), Bueno (1996), Hall (1996), De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernán Gómez

(1997), Robbins (1998), Adame y Peris (2000) y Padilla (2001). Citado por (Del Águila y Padilla, 2003, p.69).

Concluyendo estas teorías, y con base a estos pensamientos de estudio de las configuraciones estructurales, o formas organizativas gira en torno a alcanzar los objetivos definidos de una empresas, sean cuales sean.

Cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía, una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno. Así pues, cada organización tiene su pensamiento administrativo, destacándose en desarrollar un proceso estratégico organizacional para lograr ajustar los objetivos propuestos. Con un diseño y un estudio idóneo, algunas de las actividades importantes de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Para lograr estas actividades, se debe tener en cuenta elementos que conlleven a unos resultados de control, como lo establece Terry y Stephen (1994) en su libro “Principios de Administración señalan tres elementos claves de la organización,” donde involucran la división del trabajo que significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esto permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

4.2.2. Tipos de Estructura Organizacional

Las diferentes opciones que puede tener una empresa para un buen diseño estructural son:

- **Departamental.** La organización departamental consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan. A su vez puede realizarse por:

- Funciones
- Regiones geográficas.
- Productos
- Clientes

- **Departamentalización por función empresarial.** Está basada en actividades de acuerdo con las funciones que la empresa le ha dado a cada funcionario

- **Departamentalización geográfica.** Está basada en aquellos factores de aquellas actividades que se realizan en un área determinada donde se agrupan y asignen, a un administrador

- **Departamentalización por productos.** Este departamento se da más que todo en las compañías manufactureras, más sin embargo en este caso se puede entenderse como un proceso evolutivo.

- **Departamentalización por tipo de clientes.** Está basada cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

Así, mismo existe actividades que se pueden realizar a través de la organización de proyectos, ya que durante la permanencia de una empresa se puede presentar el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello. Por tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose – obvio- en otras divisiones para realizar su función.

Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.

Dentro de este contexto, “Si para Chandler (1962) la estrategia determina el tipo de estructura requerida para la organización, para Damanpour (1987, 1991 y 1996) la complejidad motiva y justifica su especialización. En la literatura empresarial se define la complejidad como el número de actividades o subsistemas dentro de la organización, y según Zaltman et al, (1973) esta se puede abordar desde tres dimensiones; La profesionalización, la especialización y diferenciación.

La profesionalización tiene en cuenta capacidades, conocimientos, intereses y motivaciones de los miembros de la organización para asignarles el mejor rol. (Damanpour, 1991,p.25), la especialización los diferentes roles existen en su interior (Hage y Aiken, 1967,p.58), y la diferenciación muestra su grado de división en unidades (Aiken et al, 1980; Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1987, 1991 y 1996,p.10)

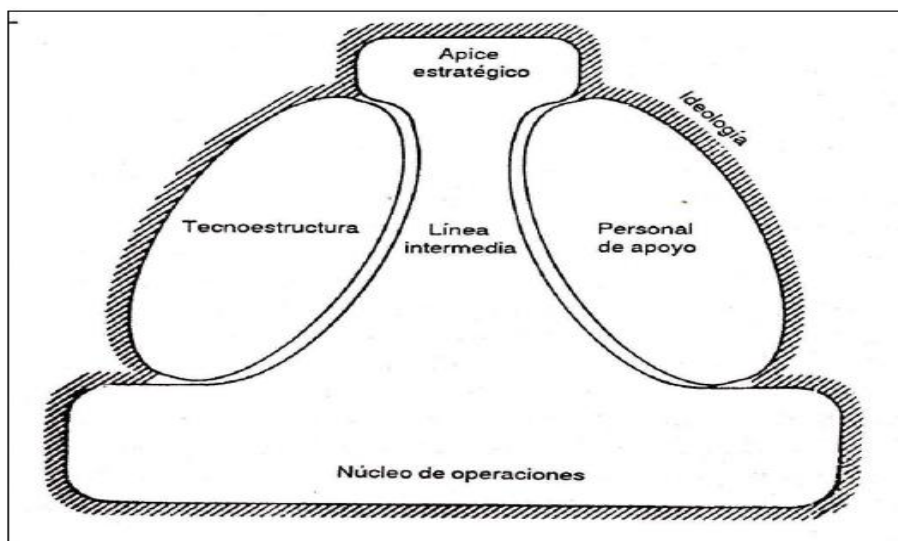
4.2.3. Los Modelos de Configuración de la Estructura Organizacional

Según Martínez, (2012), el rediseño de una estructura se refiere al cambio, al ajuste a la adaptación con relación a las nuevas necesidades de crecimiento o expansión de la estructura organizacional. La importancia del modelo de rediseño está en dar respuestas como (¿deberían las nuevas organizaciones estructurarse en forma diferente de las antiguas?), el tamaño de la organización ¿cuándo debería el tamaño determinar la manera en que debe dividirse el trabajo? y centralización versus descentralización en términos de estructura organizacional, ¿La estructura corresponde a la estrategia?

Así mismo, Mintzberg (1979) define en 6 partes los componentes de una estructura organizacional:

- Núcleo de operaciones conformado por los operadores
- Ápice estratégico ocupado por al menos un administrador que vigila a la organización.
- Línea intermedia, jerarquía entre el ápice y el núcleo

- Tecno estructura, desempeñan tareas administrativas de planeación y control conformada por los analistas.
- Apoyo administrativo, conformado por quienes apoyan servicios internos no directamente relacionados con la organización
- Ideología o cultura organizacional y que infunde vida a los elementos internos.



*Figura 1.*Componentes de una estructura organizacional

Fuente: Mintzber 1993

4.2.4. Tipos de Modelos

De acuerdo a la literatura teórica se identifica por lo menos dos modelos extremos de diseño organizacional, dependiendo de la estrategia seleccionada por la organización. Si es de innovación propenderá por el modelo orgánico, si es de minimización de costos por el modelo mecanicista y si es de imitación por un mix entre los dos:

- **Modelo Mecanicista.** Tiene sus orígenes en los principios de la administración de Fayol, y en la relación del funcionamiento de una organización con la sincronización de una máquina. Gibson (2003) lo presenta como principal objetivo maximizar la eficiencia y la producción.

- **Modelo Orgánico.** El modelo orgánico se basa en satisfacción al cliente, en la flexibilidad y se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e incentiva la participación en la toma de decisiones. Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009.p.78). Las principales características de modelos orgánicos son las siguientes:

- Es relativamente simple debido a su falta de énfasis en la especialización y su énfasis cada vez más grande en el alcance del puesto.

- Es hasta cierto punto descentralizado debido a que pone el énfasis en la delegación de autoridad y al aumento de la profundidad del puesto.

- Es relativamente informal debido a su énfasis en el producto y los clientes como bases para los departamentos.

4.2.5. Componentes Principales de la Estructura Organizacional

Para Robbins, (1994) Las organizaciones conforman estructuras para facilitar la comunicación, identificar líneas de mando, controlar a los miembros de la organización. La estructura misma está compuesto de tres elementos, el primero hace referencia al grado en que las actividades de la organización se descomponen o se diferencian a esto se le llama complejidad. (Belamaric, 2014,p.34)

El segundo es el grado en que se usan las reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo

El tercer componente es la centralización, se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. Estos tres componentes juntos constituyen la estructura organizacional

4.3. Complejidad de la estructura organizacional

4.3.1. Complejidad horizontal: Entre esto están los siguientes procesos

- Grado de separación entre las unidades organizativas.

- Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización
- Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos, habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en plano horizontal

. Complejidad vertical: Entre esto están los siguientes procesos

- Profundidad de la jerarquía de la organización.
- Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización.

.Complejidad especial: Entre esto están los siguientes procesos

- Grado de dispersión de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización

-Formalismo: Entre esto están los siguientes procesos

- Grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si es un puesto muy formal entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir que se hará, cuando se hará y como se hará.

-Centralización: Entre esto están los siguientes procesos

- Grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

El diseño de una propuesta organizacional basado en una gestión, requiere de dispositivos estratégicos que la justifiquen. El Modelo de Gestión por procesos permite a las organizaciones diseñar sus procesos pensando en que se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa. Es así que las estrategias, y las estructuras organizacionales se constituyen en un grillete de la cadena de valor que enmarca y ubica a cada uno de los elementos de la organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Como resultado, cuando la organización no tiene una alineación estratégica adecuada y la estructura no responde a ella, se pueden presentar síntomas como confusión, desorganización, desorden, caos, ausencia de poder, estancamientos, parálisis, incompetencia, bajo desempeño, entre otros síntomas.

Uno de los problemas de un proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en la empresa, como son: centralización, delegación y descentralización.

Dentro de los procesos de la estructura organizacional esta la descripción de funciones, que después de haber de que se creen los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, el cual se torna necesario definir con toda claridad y responsabilidad las labores y actividades que se desarrollarán en los o puestos de la empresa. Esta etapa de la división del trabajo consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos. Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual. Análisis de puestos de trabajo: es el procedimiento por medio del cual se obtiene la información acerca de los puestos: su contenido, aspectos y condiciones que los rodean. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Acuerdo a otro concepto el análisis de puestos de trabajo:

“Consiste en recopilar información pertinente al puesto, definir el puesto de trabajo por medio de una descripción que lo identifique, describa el trabajo realizado y especifique los requisitos que deben cumplir quienes pretendan ocupar dicho puesto. Se recopila la totalidad

de la información existente que sea pertinente para el análisis del puesto, sobre la naturaleza y el nivel del trabajo realizado” (Enciclopedia del Management, 2001).

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros"
- **Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.(Anzola, 2002, p.25).

4.3.2. La Administración y la Estructura Organizacional

4.3.2.1. Proceso administrativo

Lo que buscaba Fayol, básicamente era aumentar la eficiencia de la empresa en los departamentos y de sus interrelaciones estructurales. De allí, el énfasis de la estructura y en el funcionamiento de la organización. De esta manera, se desarrolla de la dirección hacia la ejecución, de la organización hacia los departamentos. “Organizar una empresa es proveerla de

todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personas” (Fayol, 1961, p. 98)

La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada. Su principal característica es el énfasis en la estructura. (Hurtado, 2008, p. 75). Esta

Tabla 1. Principios de la administración según Henry Fayol

1. División del trabajo	2. Autoridad	3. Disciplina
4. Unidad de mando	5. Unidad de dirección	6. Subordinación del interés general al particular.
7. Remuneración	8. Centralización	9. Jerarquía de autoridad
10. Orden	11. Equidad	12. Estabilidad
13. Iniciativa	14. Espíritu de grupo	

Fuente: Hurtado (2008, p. 76).

Fayol (2008) parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos: Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales. (p.76).

Lo anterior explica como Fayol (2008), define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Hurtado, 2008, p. 78).

4.3.2.2. Teorías de la Administración moderna

Tabla 2. Teorías administrativas y principales enfoques

<i>Énfasis</i>	<i>Teorías administrativas</i>	<i>Principales enfoques</i>
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo a nivel operativo
	Teoría clásica	Organización formal
	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración Funciones del administrador
En la estructura	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizativa
	Teoría estructuralista	Múltiple enfoque: — Múltiple organización formal e informal — Múltiple análisis intra e interorganizativo
	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupos
En las personas	Teoría del comportamiento organizativo	Estilos de administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos de la organización e individuales
	Teoría del desarrollo organizativo	Cambio organizativo planificado Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizativo y análisis ambiental
	Teoría neoestructuralista	Enfoque de sistema abierto
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente: Adaptación de Mintzberg (1979)

4.3.2.3. *Teoría clásica de la Administración*

La Teoría Clásica de la Administración, surge después de la Revolución Industrial, esta se da ya que debido a la evolución de las empresas era de manera continua surge la necesidad de maximizar la eficiencia en los procesos. Para Fayol fue necesario formular 14 principios de administración, los cuales son conocidos en el libro Administrar en enfermería, hoy Montesinos, (1998) los cuales hacen referencia a la estructura, a diferencia de los principios de Taylor que se enfocaban en las tareas no obstante estas dos tendencias se complementan en la formulación de sus principios:

- **Principios de la teoría clásica (Fayol)**
 - La División de Trabajo
 - La Autoridad
 - La Disciplina
 - La Unidad de Dirección
 - La Unidad de Mando
 - La Subordinación de Intereses Individual al bien común

- La Remuneración
- La centralización
- La Cadena Escalar
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de Equipo

De acuerdo con las teorías mencionadas anteriormente, se argumenta que las organizaciones se puede definir como un grupo humano que se constituye deliberadamente en torno a tareas y actividades comunes y en función de la obtención de metas específicas, cuando se quieren alcanzar los objetivos el cual resulta necesario construir un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos. Es la estructura, la herramienta que le permite a una organización alcanzar sus objetivos, donde se involucra la estructura administrativa que es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

Es así, como en una empresa se hace uso de la estructura administrativa, las partes están integradas, lo que quiere decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización y donde su estructura organizacional puede ser de dos tipo la formal y la informal. (Universidad Minuto de Dios, 2018 p.1).



Figura 2. La estructura organizacional a través de la Administración

Fuente: Universidad Minuto de Dios (2018).

La figura 2 muestra una estructura organizacional la cual va en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización, dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión. Así, el departamento de contabilidad estaría integrado únicamente por contadores.

Tanto la estructura formal como la informal constituyen la organización y están estrechamente relacionados. La estructura formal deberá reflejar el comportamiento real del sistema, debe ser representativa de la estructura informal. “La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados” (Mintzberg, 1989)

4.3.3. Cómo se crea una estructura administrativa

Esta estructura se crea por medio de: Definición de los propósitos, Consideración de los factores, Diseño de la estructura administrativa, e implantación de los sistemas de enlace y regulación.

4.4. Marco Conceptual

A continuación se definen estos términos:

- **Análisis de cargos.** El análisis se relaciona con la revisión de las ocupaciones de la persona Vs. las exigencias o requerimientos físicos: aptitud, destrezas, habilidades; el conocimiento: saberes y características personales: actitud, emociones, liderazgo, recursividad, innovación; entre otras.
- **Autoridad:** Poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro.
- **Diseño organizacional:** Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la relación entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.
- **Estructura organizacional:** Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- **Empresa:** Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente. En la estructura se ven como un conjunto de subprocesos y/o procedimientos que tienen un punto de inicio y final, generalmente la provisión a un cliente interno o externo.

- **Cambio organizacional:** cuando se genera un cambio en la estructura de una organización.
- **Cargo laboral:** conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.
- **Diseño organizacional:** proceso mediante el cual se estructuran tareas, responsabilidades y departamentos.
- **Estructuración:** es el ordenamiento de una estructura que debe ser.
- **Estructura orgánica:** organigrama, diseño gráfico que permite evidenciar la estructura de la organización y las relaciones entre sus diferentes jerarquías.
- **Lugar de trabajo:** se define como puesto o lugar de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea
- **Manual de funciones:** herramienta de trabajo que permite evidenciar las responsabilidades y limitaciones del cargo al que se refiera.
- **Manual de procesos:** documento que describe el paso a paso de las actividades a realizar.
- **Organigrama:** representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

4.5. Marco Contextual

4.5.1. Historia

La empresa ‘Esteticar Dagua’, fue fundada en el año 2004, desde sus inicios la empresa se ha especializado exclusivamente a prestar servicios de reparación en lámina y pintura, para los sectores de la industria en general y repintada automotriz.

La empresa actualmente cuenta con un equipo de 8 personas que laboran bajo un estándar de calidad y buen servicio el cual tenemos como finalidad, el garantizar un excelente producto terminado bajo la modalidad de innovación y desarrollo.

4.5.2. Misión

Esteticar Dagua, tiene como misión el ser líder en todo el servicio de pintura y laminado automotriz, superando a cada instante las expectativas de nuestros clientes. Esta misión se realizará bajo la óptima y eficaz realización de nuestro recurso humano con el que contamos, donde tendremos como soporte el uso adecuado como la constante incorporación de los recursos tecnológicos y administrativos, cumpliendo con el desarrollo bienestar de nuestro personal como también teniendo como propósito laborar y cooperar hacia el medio ambiente.

4.5.3. Visión

Lograr ser una empresa líder en el servicio de pintura y laminado automotriz, contando con un proceso de mejoramiento continuo, lograr crear alianzas estratégicas y maximizar la confianza y credibilidad en nuestros clientes, como también aportando al desarrollo económico y ambiental de nuestra región.

4.5.4. Valores

Para la empresa Esteticar Dagua, se distingue por trabajar con los siguientes valores:

- ✓ Responsable
- ✓ Tolerancia
- ✓ Respeto

✓ Calidad

4.6. Marco Legal

La empresa Esteticar Dagua está constituido como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), La empresa se registrará por las cláusulas contenidas en los estatutos de la ley 1258 de 2008. La sociedad se creará mediante un contrato que conste en documento privado, inscrito en el registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. El objeto social de la empresa será la prestación de servicios de lámina, pintura y embellecimiento de vehículos en la ciudad de Cali.

La empresa será cobijada por los beneficios para las nuevas pequeñas empresas descritos en la Ley 1429 de 2010 la cual contempla los incentivos tributarios para este tipo de empresas. El cumplimiento de las obligaciones tributarias nacionales y municipales se tuvo en cuenta en las proyecciones financieras. Los aspectos laborales se implementaron de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo, Ley 100 de 1993.

El taller cumplirá con las reglamentaciones ambientales, para lo cual se tendrán las respectivas licencias de acuerdo a: Decreto – Ley 2811 de 1974; de las aguas no marítimas y parcialmente la Ley 23 de 1973, Decreto 1594 de 1984. Usos del agua y vertimientos líquidos. Aguas subterráneas, marinas, estuarías y servidas. Que emana el Ministerio de Salud y protección social.

5. Metodología de la investigación

5.1. Estudio Descriptivo

Para el desarrollo del diagnóstico de la empresa Esteticar Dagua, se realizó una entrevista al gerente, en donde se obtuvo información, datos y diferentes situaciones relacionadas con el tema.

5.2. Tipo de Estudio

Teniendo como base lo investigado anteriormente, el tipo de método aplicado a Esteticar Dagua es una investigación de tipo descriptivo, ya que al realizar este tipo de técnica permitirá tener una mayor visibilidad del problema que se viene presentando en la empresa sobre la falta de dicha estructura organizacional. Contamos con una ventaja alta al realizar este tipo de estudio, puesto que se tiene un acceso permitido a las instalaciones de la misma, bajo el respaldo del señor Gerente Cesar Tulio Dagua Sánchez. El principal propósito al momento de realizar este estudio, es describir una Estructura Organizacional y lograr así examinar de qué forma se están presentando cada uno de los cargos que regulan el comportamiento diario de la empresa Esteticar Dagua. Por consiguiente, dentro de la estructura organizacional que se va a implementar, sea establecerá de una forma clara, sobre cuáles son los cargos catalogados con mayor importancia en la estructura; puesto que a pesar de que Esteticar Dagua, cuenta hasta el momento con ocho trabajadores, donde previó el hecho de estandarizar cada uno de estos cargos los cuales sirven como apoyo para direccionar los perfiles de los contratos en el logro de los objetivos empresariales, los cuales van encaminados con las estrategias que plantea la empresa.

Al realizar este tipo de estudio descriptivo, permitirá una división del trabajo acertado, donde se asignaran cada una de las responsabilidades que tendrá cada cargo, como también se pretende obtener la operatividad en todas las áreas del proyecto a realizar.

5.3. Método Deductivo

La investigación se desarrolló bajo los parámetros del método deductivo, la empresa Esteticar Dagua, carece de una Estructura Organizacional. El señor Cesar Tulio Dagua Sánchez al fundar la compañía lo realizó de forma empírica, es decir, no contó con un proceso organizacional, por lo que los expertos simplifican que esta empresa carece de un orden simple como en sus cargos y procesos, lo que es una falencia fundamental por la que la organización

se encuentra sometida constantemente lo que afecta de forma negativa la realización de sus proyecciones y objetivos planteados, que se encuentran establecidos en la visión de la empresa.

5.4. Enfoque de la investigación

Se determina que el proyecto se desarrolló con un enfoque mixto al recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa, ya que inicialmente se realizaría una entrevista al gerente y encuestas a los colaboradores, una vez realizada la tabulación de dichos cuestionarios arrojaron resultados que nos permitió identificar factores de primera mano como causas y consecuencias referente al funcionamiento interno de la compañía.

Teniendo como base lo investigado anteriormente como lo son conceptos claros, de que es, como funciona y como implementar un diseño organizacional, podremos identificar variables y particularidades de la empresa Esteticar Dagua. Lo que permitió crear y proponer un modelo específico estructura organizacional para la compañía que cumpla con específicas cualidades que mejoren de manera óptima el funcionamiento interno de la compañía.

5.5. Fuentes Primarias

Por medio de entrevista y encuesta al señor Cesar Tulio Dagua y a sus colaboradores, lo que permitirá buscar información detallada del funcionamiento de la compañía, de igual manera haciendo visitas programadas a las instalaciones de la compañía con el objetivo de conocer la más detallado el paso a paso de los procesos en la empresa teniendo como apoyo el método de observación.

5.6. Fuentes Secundarias

Al realizar este proyecto, se recolecto una cantidad de información proveniente de diversos artículos biográficos, foros, libros, documentos, por los cuales se pudo obtener una información pertinente por la cual nos sirve de base esta información para llevar acabo nuestro modelo de investigación.

De los libros que más aportó a la investigación es el de (Introducción a la teoría administrativa en sus ediciones segunda, quinta y séptima). Proyectos de grado como un Diseño de un modelo administrativo y organizacional para la organización Ingetraf. S.A.S por parte de Sara Cardenas Zuluaga y Daniela Polania, Diseño de la estructura organizacional de la empresa Ventura Foods S.A realizado por Melissa Cabal Marrugo y Cristina Red Barragan, Protocolo E20 Juliana Muriel Montes (universidad de Pereira).

5.7. Población

En Esteticar Dagua laboran ocho personas las cuales constantemente se encuentran en la compañía, una población pequeña por tal motivo no se requiere muestra y a su vez se dará una confiabilidad del 100% en los resultados de la entrevista ya programados.

6. Desarrollo del Proyecto

6.1. Realizar un diagnóstico que nos evidencie la situación actual de la estructura organizacional de la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Cali.

Esteticar Dagua, no cuenta con una organización establecida, hasta ahora ha trabajado de manera informal con base al desarrollo de situaciones que se han ido presentando en el transcurso del tiempo, en la actualidad, lo que quiere la empresa es reforzar y desarrollar aspectos primordiales para continuar con su crecimiento.

Para realizar el diagnóstico de cómo está actualmente la situación de la empresa nos valemos de una entrevista con el actual gerente de la compañía la cual se relaciona a continuación

6.1.1. Entrevista Realizada al Gerente de la Compañía

- ¿Para usted la manera en cómo está organizada la empresa es la mejor?

R/ No, porque me gustaría que estuviera mejor organizada

- ¿Los objetivos de la organización están claramente definidos?

R/ No tenemos objetivos, ya que lo importante para nosotros es trabajar el día a día

- ¿Tiene definida la Misión, Visión y valores de la empresa?

R/ No

- ¿cuenta con un organigrama?

R/ No

- ¿Existe algún orden jerárquico dentro de la compañía o las decisiones siempre las toma usted?

R/ No hay orden jerárquico, por lo tanto yo doy las directrices y tomo las decisiones.

- ¿Estaría dispuesto a designar responsabilidades que tengan que ver con el manejo de personal a otros colaboradores?

R/ Si le veo autoridad y destreza para el manejo de personal por supuesto que sí.

- ¿Tiene definidas las funciones de cada cargo?

R/ Cada quien sabe lo que tiene que hacer es una constante del día a día.

- ¿Le gustaría tener una estructura organizacional bien definida?

R/ Por supuesto que si

De acuerdo a la entrevista al gerente podemos determinar que no hay una estructura definida, no se realiza una planeación estratégica donde se determinen los objetivos organizacionales y un equipo preparado para llevarlos a culminación,. Esteticar Dagua no cuenta con misión y visión definidos, pero comenta el gerente le parece muy interesante poder tener formalizado estos aspectos porque le servirán para su logro competitivo y alcanzar el reconocimiento que desea. El no tener un organigrama establecido genera desorden en la comunicación, delegación y evaluación de resultados, no hay responsables directos y por escrito sobre las responsabilidades que deben responder cada integrante de la organización, No hay

jerarquización establecida que le permita a cada colaborador saber su línea de mando y que le brinde la seguridad de estar en una empresa formalizada y responsable de sus colaboradores.

6.2 Determinar los procesos y procedimientos de cada cargo de la empresa

6.2.1. Planta de personal

Tabla 3. Planta de personal

CARGO	CANTIDAD
Gerente General	1
Contador	1
Laminador	1
Pintor	2
Preparador	1
Ayudantes	2

Fuente Elaboración propia

6.2.2. Flujogramas de cada cargo

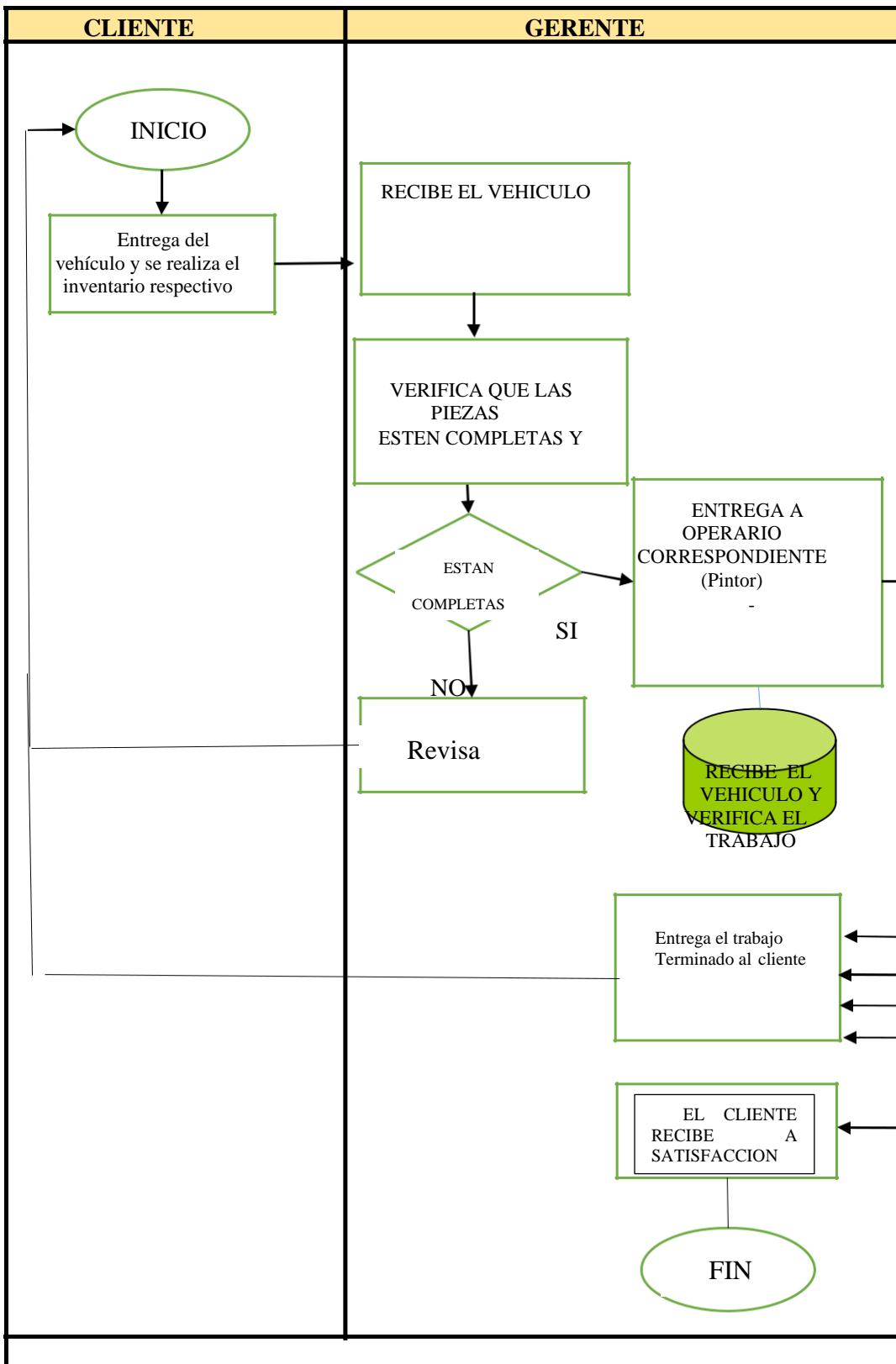


Figura 3. Flujograma cargo de Gerente

Fuente: Elaboración propia

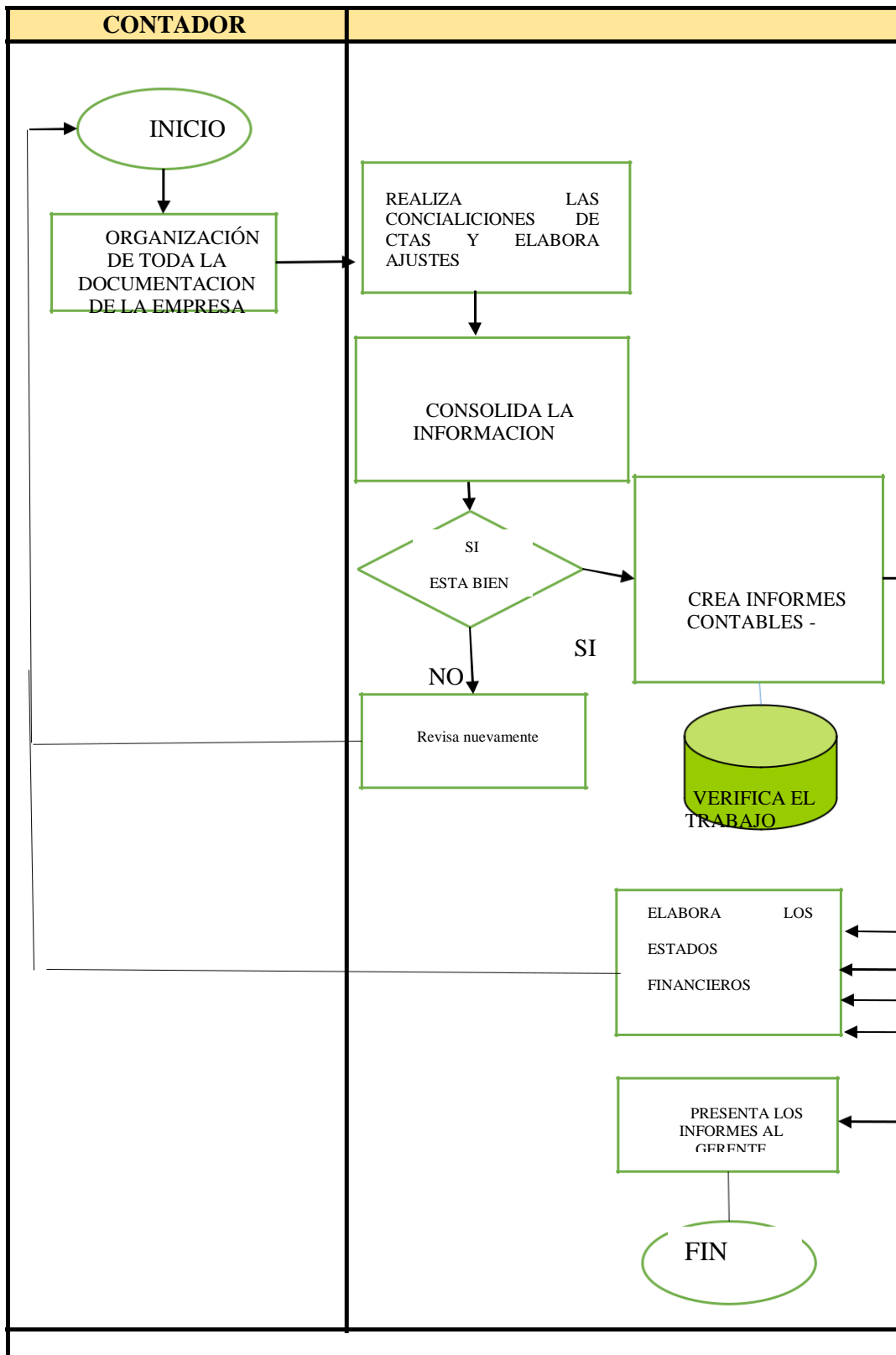


Figura 4. Flujograma Cargo Contador

Fuente: Elaboración propia

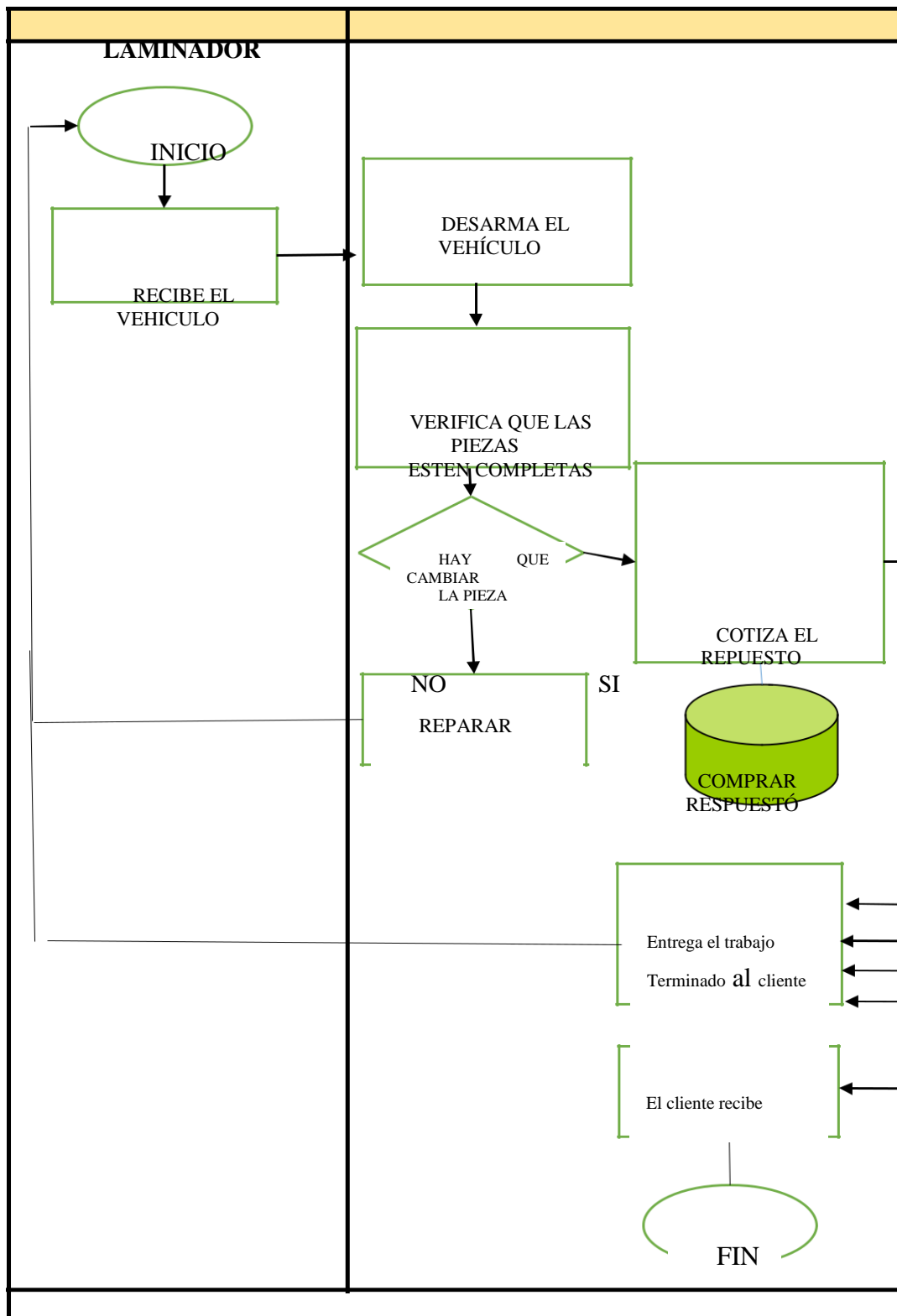


Figura 5. Flujograma cargo Laminador

Fuente: Elaboración propia

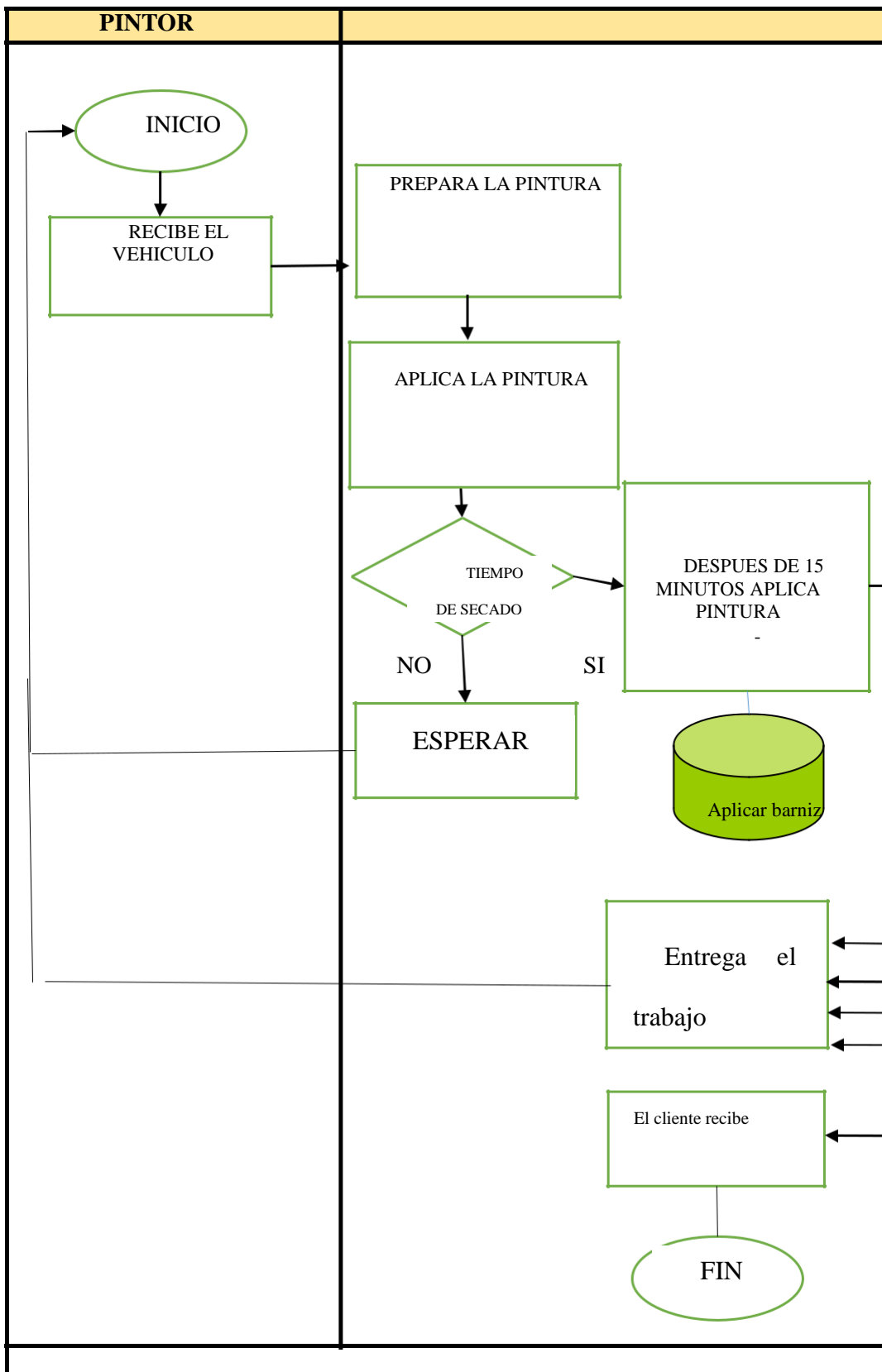


Figura 6. Flujograma cargo de pintor
Fuente: Elaboración propia

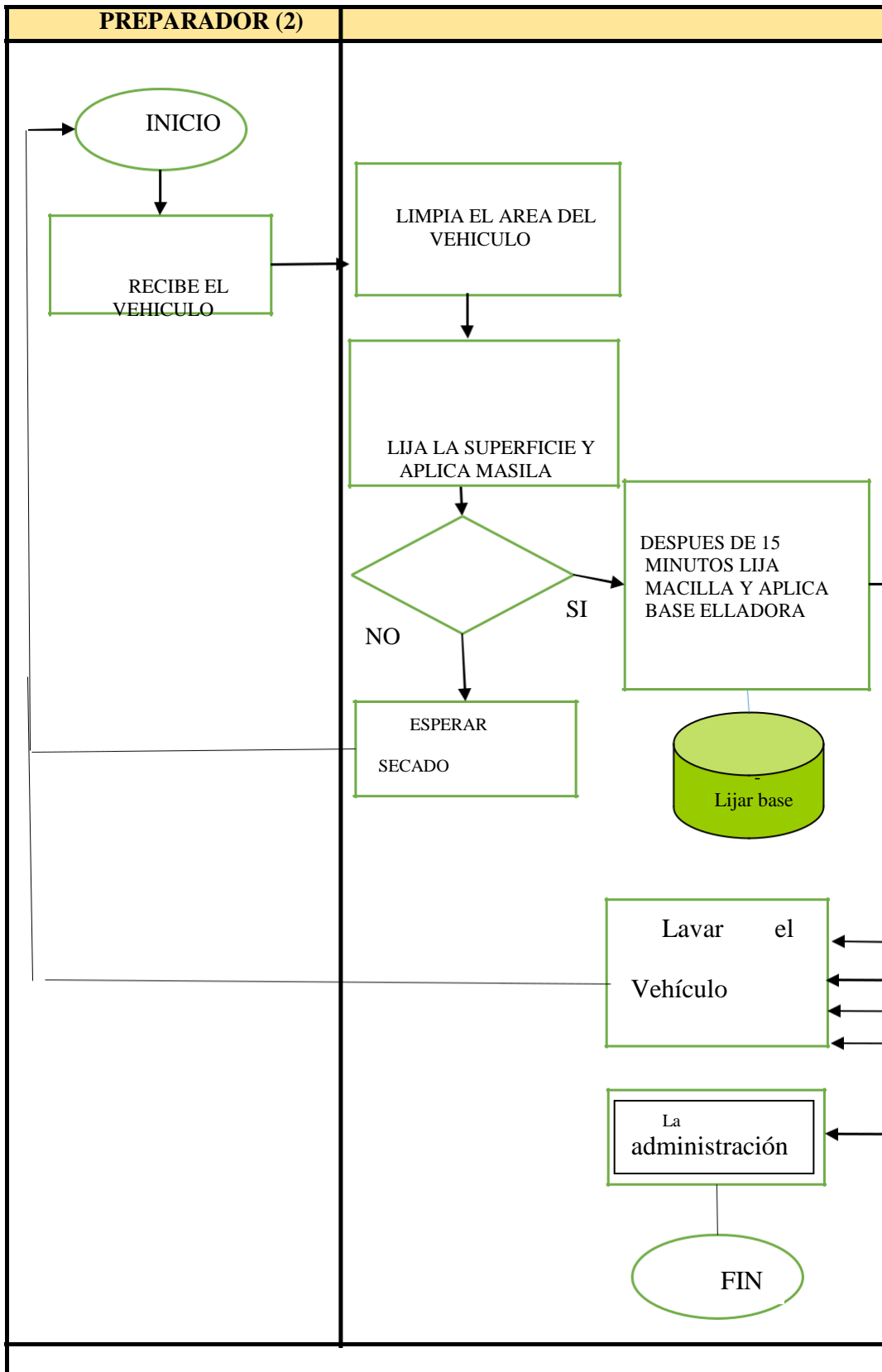


Figura 7. Flujograma Preparador
Fuente: Elaboración propia

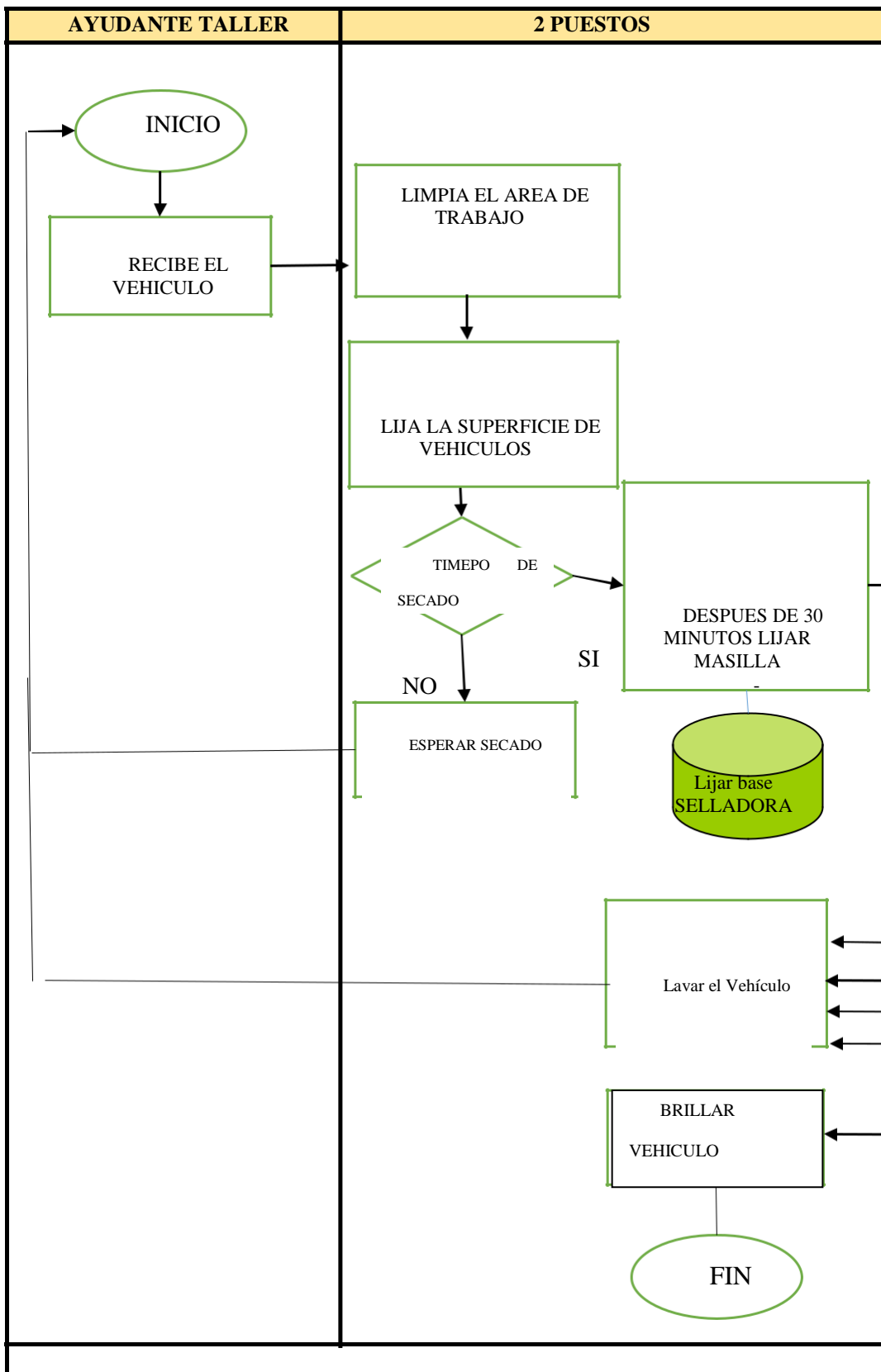


Figura 8. Flujograma ayudante de taller

Fuente: Elaboración Propia

6.2.3. Flujograma de procesos y procedimientos

El proceso que se sigue en la entrada de un vehículo al taller para fines de lámina y pintura es el siguiente:

- El vehículo entra por la puerta principal y lo recibe el operario a quien le corresponde o en su defecto el Jefe de taller.
- Se realiza la cotización del servicio requerido por el cliente y demás servicios ofrecidos por el taller.
- 3. Si el cliente decide tomar el servicio se le hará un inventario de recepción al vehículo.
- Una vez ingresado el vehículo se le asigna a un operario el cual se encargará de realizar el servicio de acuerdo a la orden del servicio
- Al finalizar el operario el jefe de taller debe realizar el control de calidad.
- El Jefe de taller le entrega el vehículo al cliente explicándole los trabajos realizados.
- Si no hay ningún reclamo por parte del cliente se efectúa el pago
- El Gerente General hace el seguimiento a la satisfacción del cliente.

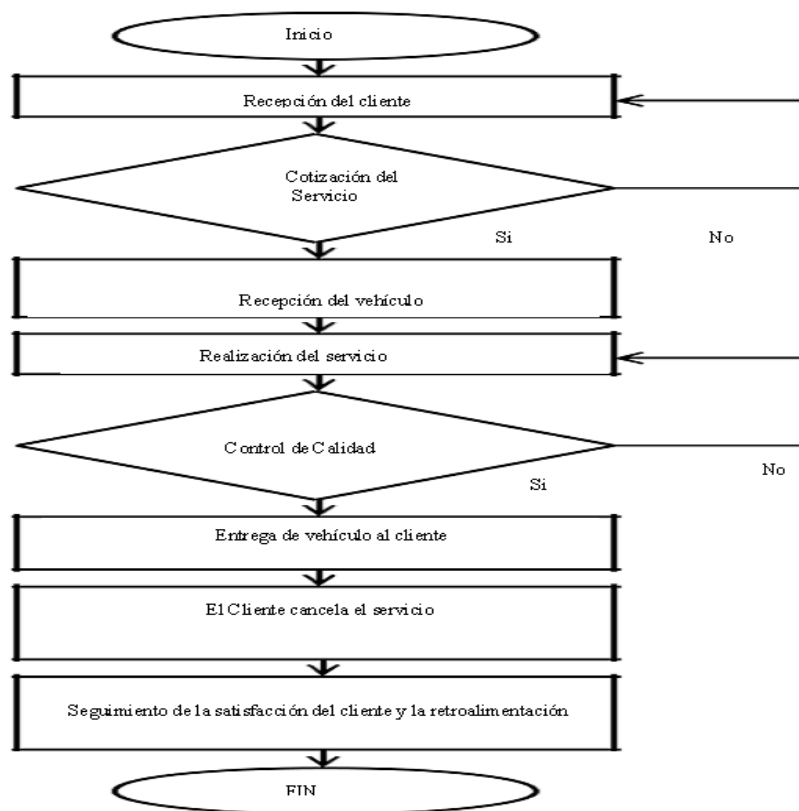


Figura 9. Flujograma propuesto de Procesos y procedimientos de la empresa Esteticar

Dagua

Fuente: Elaboración propia

6.3. Elaborar una propuesta de una estructura organizacional para la empresa “Esteticar Dagua” en la ciudad de Cali.

6.3.1. Misión

Somos una empresa enfocada a ofrecer servicio de lámina y pintura automotriz en la ciudad de Cali , buscamos dar a nuestros clientes las mejores soluciones para que se sientan satisfechos con su vehículo, y así ser reconocidos por el buen servicio prestado.

6.3.2. Visión

Lograr ser en 2023 ser una empresa con alianzas estratégicas con aseguradoras en la ciudad de Cali y así maximizar la confianza y credibilidad de nuestros clientes, como también aportando el desarrollo económico y ambiental a nuestra región.

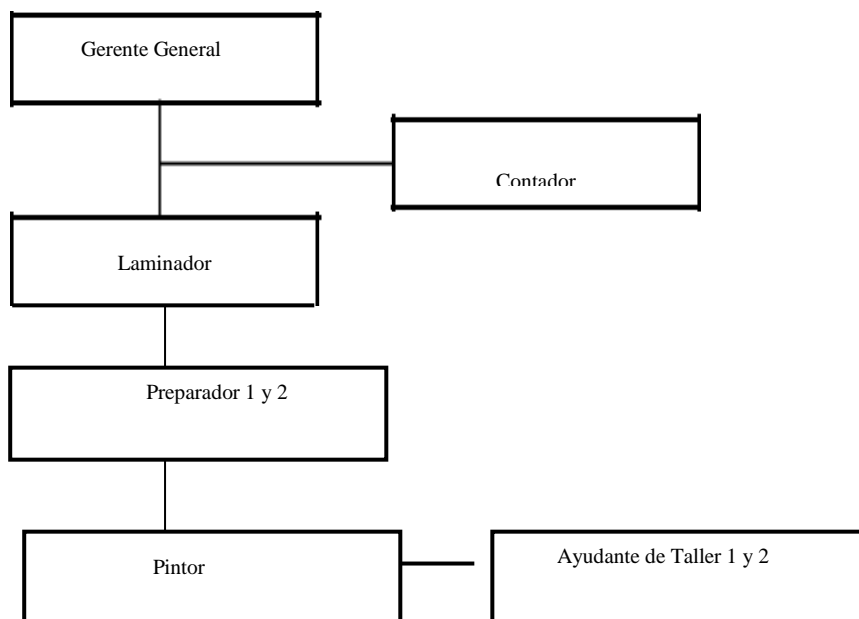


Ilustración 4. Organigrama propuesto para Esteticar Dagua

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Manual de funciones

Una vez establecido el organigrama de Esteticar Dagua, fue necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos además determinar las líneas de autoridad y responsabilidad.

Lo establecido en el presente Manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos. Seguidamente, el manual que se propone contiene el nombre del puesto.

Ver tabla 4

Tabla 4. Manual de funciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE
DEPENDENCIA	OFICINA
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, organizar dirigir y controlar el recurso financiero,tecnologico, estructura y talento humano de la compañía para el logro de los objetivos propuestos.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Realizar de manera preliminar el presupuesto de la empresa	
Dirigir y asesorar al personal encargado de realizar funciones operativas	
Garantizar el pago oportuna de la nomina	
Realizar las gestiones necesarias con los proveedores	
Asegurar el suministro necesario de los recursos	
Supervisar la asignacion y el aprovechamiento de los recursos	
Negociar polizas de seguros para bienestar de la organización	
4, PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Profesional	10 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Manejo de herramientas de oficina, liderazgo, experiencia en el manejo de personal, conocer procesos y procedimientos al interior de una empresa que presta el servicio de reparacion de vehiculos.	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	CONTADORA
DEPENDENCIA	OFICINA
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ayudar a los pintores oficiales y preparadores de pintura para la realización de su tareas y en la ejecución de los trabajos previos que faciliten la tarea	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Clasificar y registrar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido por la empresa	
Realizar los registros contables, conciliaciones bancaras, facturas de acuerdo con los lineamientos de la empresa	
Causar los pagos mensuales y oportunamente de todos los cargos de la compañía	
4, PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Profesional	2 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Manejo de programa de office, conocimientos actualizados en contabilidad y tributaria, efectuar registros contables	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	PINTOR
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar de manera correcta de las tareas de pintura asignadas, utilizando las técnicas correspondientes para garantizar el perfecto acabado de los mismos.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Preparar la pintura mezclándola con los colores y solventes hasta conseguir la densidad y el tono deseado	
Pintar sobre cualquier superficie del vehículo	
Estar familiarizado con el uso adecuado de todos los materiales, equipos y herramientas que sean utilizados en el oficio	
Ejecutar los trabajos en forma limpia, ordenada y con buena terminación	
Realizar inspecciones periódicas de los insumos con el propósito de evitar deterioros	
Estimar los insumos de acuerdo al rendimiento de los productos	
Conservar y dar mantenimiento preventivo a todo el equipo de trabajo utilizado en sus labores	
Realizar todas las tareas relacionadas que se le asignen	
4, PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Técnico	7 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Habilidad en el manejo de herramienta de mano, tener presente las cantidades de pintura y sus componentes dependiendo la superficie a pintar, manejar la distancia adecuada para aplicar la pintura	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	LAMINADOR
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Reparar y cambiar piezas dañadas en partes de hojalata en los vehículos que así lo requieran	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Desmonta puertas, parachoques, asientos, marcos de vidrio, entre otros de los vehículos a ser tratados.	
Empareja, saca golpes de manera que quede listo para enmasillar	
pulir para colocar accesorios en donde se requiera	
Endereza parachoques, ensambla piezas y las ajusta mediante remaches o tornillos.	
Endereza parachoques, ensambla piezas y las ajusta mediante remaches o tornillos.	
Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.	
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
4, PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Bachiller	7 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Conocimiento de las partes y como estadistribuido un automóvil, habilidades para desarmar y armar ybvehículo o sus partes, soldadura, manejo de herramienta de mano, soldadores.	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	PREPARADOR (2)
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ayudar a los pintores oficiales y preparadores de pintura para la realización de su tareas y en la ejecución de los trabajos previos que faciliten la tarea	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
lijar, aplicar base selladora y volver a lijar la superficie del carro que va ser pintada o todo el carro+	
Empapelar las partesdel vehículos cercanas a la superficie que se va pintar para evitar fogueos.	
Elabora la requisición de materiales de trabajo.	
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía	
Lavar el carro para que quede limpio en el momento de aplicarle la pintura	
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
4. PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Bachiller	5 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
habilidad en el manejo de herramienta de mano, dominio al momento de lijar la superficie de un vehículo, saber aplicar masilla y base selladora sobre lo vehículos	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	PREPARADOR (2)
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ayudar a los pintores oficiales y preparadores de pintura para la realización de su tareas y en la ejecución de los trabajos previos que faciliten la tarea	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
lijar, aplicar base selladora y volver a lijar la superficie del carro que va ser pintada o todo el carro+	
Empapelar las partesdel vehículos cercanas a la superficie que se va pintar para evitar fogeos.	
Elabora la requisición de materiales de trabajo.	
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía	
Lavar el carro para que quede limpio en el momento de aplicarle la pintura	
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
4, PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Bachiller	5 años
CONOCIMIENTOS BASICOS	
habilidad en el manejo de herramienta de mano, dominio al momento de lijar la superficie de un vehículo, saber aplicar masilla y base selladora sobre lo vehículos	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	AYUDANTE DE PATIO
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ayudar a los pintores oficiales y preparadores de pintura para la realización de su tareas y en la ejecución de los trabajos previos que faciliten la tarea	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Carga y descarga del material y las herramientas.	
Preparación del ámbito de trabajo y organización del entorno.	
Limpieza de la zona.	
Realizan tareas de ayuda para asistir a pintores y preparadores	
Aplican cubiertas protectoras, tales como cinta de enmascarar en artículos o áreas que se pueden dañar o manchar por procesos del trabajo.	
Utilizar, facilitar o sostener materiales o herramientas y limpiar el área y equipo de trabajo.	
lijar la superficie que fue pintada para posterior a ello brillarla con la apolichadora	
Limpieza de los vehículos para su entrega final	
Mensajería	
Mensajería	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Bachiller	Sin experiencia
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Habilidades con herramienta de mano	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL CARGO	AYUDANTE DE PATIO
DEPENDENCIA	PATIO
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	GERENTE
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Ayudar a los pintores oficiales y preparadores de pintura para la realización de su tareas y en la ejecución de los trabajos previos que faciliten la tarea	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Carga y descarga del material y las herramientas.	
Preparación del ámbito de trabajo y organización del entorno.	
Limpieza de la zona.	
Realizan tareas de ayuda para asistir a pintores y preparadores	
Aplican cubiertas protectoras, tales como cinta de enmascarar en artículos o áreas que se pueden dañar o manchar por procesos del trabajo.	
Utilizar, facilitar o sostener materiales o herramientas y limpiar el área y equipo de trabajo.	
lijar la superficie que fue pintada para posterior a ello brillarla con la apolichadora	
Limpieza de los vehículos para su entrega final	
Mensajería	
PERFIL REQUERIDO	
EDUCACION REQUERIDA	EXPERIENCIA LABORAL
Bachiller	Sin experiencia
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Habilidades con herramienta de mano	
FIRMA DEL CARGO	FECHA

7. Conclusiones

Se logró obtener un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, en el cual se determinó que no contaban con una estructura organizacional definida, se desarrollaba el proceso administrativo a través del empirismo, pero a pesar de esto la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades

Se diseñó el manual de procesos teniendo como base la ficha técnica sobre los puestos de trabajo, definiendo claramente las funciones de cada cargo, con el fin de evitar duplicidad de tareas y pérdida de tiempo.

Así mismo, y de acuerdo con el diagnóstico obtenido, la empresa posee más Debilidades que Fortalezas, por lo tanto se sugiere poner en marcha el presente proyecto, de manera que ayude a solucionar algunas de sus falencias administrativas y en algún momento pueda llegar a ser líder en el mercado en este sector.

8. Recomendaciones

Llevar a cabo el plan organizacional que se ha planteado para la empresa Esteticar Dagua, para la obtención de excelentes resultados que determinaran la eficiencia del capital humano y económico, en relación con los recursos humanos se debe establecer las capacitaciones constantes del uso y manejo del equipamiento y nuevas técnicas empleadas en el sector automotriz.

Que todo el equipo de trabajo sea participativo de la estructura organizacional diseñada para proporcionar el sentido de pertenencia que por ende vincula a los clientes que se traduce en preferencia de los clientes hacia la empresa Esteticar Dagua

Implementar el diseño jerárquico de funciones para que los empleados tengan claro el punto de partida de sus actividades y hasta qué punto comprenden las mismas de esta forma el proceso productivo se vuelve más eficiente a través de la especialización de los trabajos dentro de la empresa.

Poner el funcionamiento el manual de organización esto proporcionará a la empresa la correcta gestión de las ocupaciones de las gerencias para fortalecer el compromiso de las actividades de resto del personal; la observación y el monitoreo de las actividades contribuirá con la eficacia de las actividades internas de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Alabarta, E. A, Martínez, R. y Martínez V. (2011). *Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando*. (2ed) España: ESIC.
Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=7quB5Mgz8QgC&pg=PA142&dq=procesos+estrat%C3%A9gicos+de+la+empresa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwidne3oh9TSAhVEMSYKHejvCysQ6AEIIDAB#v=onepage&q=procesos%20estrat%C3%A9gicos%20de%20la%20empresa&f=false>.

Anzola, S. (2002). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill

Amaya Amaya, J. (s.f.). *Gerencia. Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Prospectiva*. Madrid: Editorial San Tomas.

Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA50&dq=direccionamiento+estrategico&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjRqc62rtTSAhVEQSYKHbH7DHkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=direccionamiento%20estrategico&f=false>.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Barcelona. Editorial McGraw Hill. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=rxauBAAQBAJ&pg=PP1&dq=comunicaci%C3%B3n+estrategica&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjcnoS8tdTSAhVL4CYKHU0RBV4Q6AEINTAF#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20estrategica&f=false>.

Belamaric J, (2014). *Teoría organizacional*. España: McGraw Hill

Brito, A. (2010). *Diseño de un modelo organizacional para la empresa Ceta, C.A (Trabajo de grado pregrado)* Universidad nacional experimental politécnica. Venezuela

Canabal; V. M. y Marrugo, G.E. (2011) *Diseño de la estructura organizacional de la empresa ventura foods s.a. en Cartagena (trabajo de pregrado)* Universidad de Cartagena. Cartagena

Recuperado DE

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/474/1/Proyecto%20Final%20%20DISE%20C3%91O%20de%20la%20estructura%20organizacional%20de%20ventura%20foods%20s.a.%20en%20cartagena.pdf>

Cepeda N, F.A.(s.f.). *Teoría de las organizaciones. Maestría en gerencia de recursos humanos*. Recuperado de <https://aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/teoria%20de%20las%20organizaciones.pdf>.

Conexionesan. (08 de Febrero de 2018). *¿Qué modelo organizacional le conviene a tú empresa?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/>

Chiavenato, A (2009). *Comportamiento Organizacional (dinámica del éxito en las organizaciones)*. Mexico:Mac Graw Hill.

Guerrero, D. M y Perico(2008) Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao's club S.A. (Trabajo de grado pregrado) Universidad de la Salle, Facultad de Administración de empresas. Bogotá

De Molina A. (2016) Diseño organizacional versus estructura organizacional. Perú. Universidad Esan

Druker, P (2010) *The Practice of Management*. Usa: Harper Collins.

Hall R (1996). Los resultados de las organizaciones Universidad del Valle Recuperado de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf

Hernández Samperi . R. Collao, F.Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6 ed.) España: McGraw Hill

Hodge B,J (2003) Teoría de la organización. México. Scrib,

Hurtado Darío. (2008). *Principios de administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano.

Institución Universitaria. Fondo Editorial ITM. Medellín: Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=1Fp551oXv8C&pg=PA75&lpg=PA75&dq=Su+principal+caracter%20ADstica+es+el+%20%20C3%A9nfasis+en+la+estructura.+Esta+teor%20ADa+considera+dos+tipos+de+comunicaci%20B3n+dentro+de+la+organizaci%20B3n:&source=bl&ots=5qjSUI4S5I&sig=VtM3O8kb4SNSGNGOLp6kkIZM8hY&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiO2pOAgdTSAhVIRiYKHRkDo8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Su%20principal%20caracter%20ADstica%20es%20el%20%20C3%A9nfasis%20en%20la%20estructura.%20Esta%20teor%20ADa%20considera%20dos%20tipos%20de%20comunicaci%20B3n%20dentro%20de%20la%20organizaci%20B3n%3A&f=false>.

Núñez, J. F. (2004) Estructura Organizacional para la Empresa Mediana Fabricante de Estructuras Metálicas. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, D. y Milla A (2015) Elaboracion del plan estrategico y su implementacion a traves del cuadro de mando integral. España. Ediciones Diaz Santos

Méndez, A. C. (1995). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Diapositivas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Skepper63/justificacin-de-la-investigacin-carlos-mndez>.

Obando Restrepo L. L. (2007)Propuesta de modelo administrativo para la empresa informar publicidad (Trabajo de grado pregrado) Universidad tecnológica de Pereira. Pereira: Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/941/658306O12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orellana Ramo, J.Z. Plan de restauración administrativo y organizacional de la empresa Niknearcorp S.A (Trabajo de grado pregrado) Universidad Salesiana Ecuador Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>

Proyecto de investigación protocolo 20 (2010). Pereira: Universidad Tecnológica .Recuperado de https://www.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/contratacion/documentos/archivos/201005/1_Ruta_TECNICO_OPERADOR_EQUIPOS_DE_LABORATORIO__e__20.pdf

Pacheu, A (204) Desarrollo y eficacia organizacional como apoyar la capacidad en individuos grupos y organizaciones. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/347089567/Desarrollo-y-eficacia-organizacion-Andres-pucheu>

Richard L (2011)*Teoría y diseño organizacional* (2011) (10 ed.) México: Tecnológico de Monterrey Campus Toluca. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Robbins S.P. y Judge.T (2009) *Comportamiento Organizacional*. (14 ed.), México: Pearson Taylor, F. *Principios de Administración Científica*. New York : Norton

Sapag Chain, N.(2007) *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación* (2ed.) México: Pearson. Recuperado de http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos_de_Inversion_Nassir_Sapag_Chain_2Edic.pdf

Terry,G. Franklin St. (1994) *10.Principios de administración*, Compañía editorial Continental S.A., España: Librería candela

Zuluaga, S; Cárdenas D.(2016) Diseño de un modelo administrativo y organizacional para la organización ingeniería en transformadores S.A.S - ingetraf (trabajo de pregrado) universidad tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/7000/658306C266.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1. Entrevista al Sr. Cesar Dagua Gerente de Esteticar Dagua

Anexo 2. Cuestionario de Cargos

GERENTE:

1 **Nombre completo:** Cesar Tulio Dagua

2 **Puesto laboral:** Gerente

3 **Área de trabajo:** Oficina

4 **Cargo del jefe inmediato:** N/A

5 **Actividades Principales que desempeña:**

Cotizaciones

Recibir vehículos para reparar

Entrega de vehículos a los propietarios

Compra de repuestos

Supervisar trabajadores

6 **Actividades secundarias**

Limpiar vehículos

Salir a comprar materiales

Pintura

1. **Estudios:**

Primaria

Secundaria

Técnico

Otro

2. Horas de trabajo diario:

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

3. Experiencia en su cargo:

0 a 2 años

2 a 4 años

4 a 6 años

6 años en adelante

4. Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor

Frio

Suciedad

Ruido

Iluminación

Oscuridad

Polvo

Humedad

5. Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)

Polichadora

Sacatoco

Pulidora

Soldador

Herramienta de mano

Taladro	<input type="checkbox"/>	PC e impresora	<input checked="" type="checkbox"/>
Compresor	<input type="checkbox"/>	Aspirador	<input type="checkbox"/>

6. ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Nadie

7. ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Todos

8. ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Se recibe el carro, el cual pasa al laminador quien después de terminar me informa para yo designarle un preparador y el pintor, se hace la cotización y compra de materiales y repuestos. Supervisar el trabajo realizado diariamente por los colaboradores. Por último revisar los vehículos que serán entregados a final del día y así tenerlos listo sin que se presente alguna novedad

PINTOR

1. **Nombre completo:** Bruno Gonzales
2. **Puesto laboral:** Pintor
3. **Área de trabajo:** Patio
4. **Cargo del jefe inmediato:** Cesar Dagua

5. Actividades Principales que desempeña:

Aplicar base selladora a los vehículos en general o a la superficie que lo requiera

Lijar la base

Pintar el vehículo completo o la parte que lo requiera

Porcelanizar los vehículos para darle un último acabado

6. Actividades secundarias

Lavar y brillar los vehículos

Comprar materiales

7 Horas de trabajo diario:

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

8 Estudios:

Primaria

Secundaria

Técnico

Otro

9 Experiencia en su cargo:

0 a 2 años

2 a 4 años

4 a 6 años

6 años en adelante

10 Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor	<input checked="" type="checkbox"/>	Frio	<input type="checkbox"/>
Suciedad	<input checked="" type="checkbox"/>	Ruido	<input checked="" type="checkbox"/>
Iluminación	<input checked="" type="checkbox"/>	Oscuridad	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input checked="" type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>

11 Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)	<input checked="" type="checkbox"/>	Polichadora	<input checked="" type="checkbox"/>
Sacatoco	<input type="checkbox"/>	Pulidora	<input type="checkbox"/>
Soldador	<input type="checkbox"/>	Herramienta de mano	<input checked="" type="checkbox"/>
Taladro	<input type="checkbox"/>	PC e impresora	<input type="checkbox"/>
Compresor	<input checked="" type="checkbox"/>	Aspirador	<input type="checkbox"/>

12 ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Gerente

13 ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ preparador y ayudante de patio

14 ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

En la mañana al llegar preparo la herramienta de trabajo (el kit de lijado) cuando tengo que lijar lijo, de no estar empapelado lo empapelo, lo limpio pasándole el traiza por la superficie que va ser pintada y aplico pintura una vez terminado y después de curar la pintura, secar (al otro día) se lija

para “matarle brillo” y poderlo billar, ya por último se lava el carro para entregárselo al gerente quien lo revisa.

LAMINADOR

1. **Nombre completo:** Carlos Pinchado
2. **Puesto laboral:** Laminador
3. **Área de trabajo:** Patio
4. **Cargo del jefe inmediato:** Gerente
5. **Actividades Principales que desempeña:**

Reparar la lámina de los carros, que consiste en sacar hundidos o enderezar la lámina, soldar cuando sea necesario.

Dar línea al carro (enderezar)

Desarmar y armar los vehículos o las piezas que sean necesarias dependiendo la complejidad del trabajo.

6. Actividades secundarias

Lijar masilla, aplicar base, aplicar anticorrosivo.

7 Horas de trabajo diario:

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| 8 Horas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10 Horas | <input type="checkbox"/> |
| 12 Horas | <input type="checkbox"/> |
| Más de 12 horas | <input type="checkbox"/> |

8 Estudios:

Primaria Secundaria
Técnico Otro

9 Experiencia en su cargo:

0 a 2 años 2 a 4 años
4 a 6 años 6 años en adelante

10 Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor Frio
Suciedad Ruido
Iluminación Oscuridad
Polvo Humedad

11 Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura) Polichadora
Sacatoco Pulidora
Soldador Herramienta de mano
Taladro PC e impresora
Compresor Aspirador

12 ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Gerente

13 ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/

14 ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Al recibir el vehículo, identifico las partes que debo reparar, alisto la herramienta de mano y maquinaria, siempre para sacar un hundido o enderezar la lata se debe resanar alguna parte del carro dependiendo el daño que tenga, entonces, desarmo, cambio la pieza cuando está muy mala o la reparo en caso de que tenga arreglo, una vez terminado armo lo desarmado y listo. Eventualmente macillo la parte arreglada.

PREPARADOR

- 1** **Nombre completo:** Efraín Sánchez
- 2** **Puesto laboral:** preparador
- 3** **Área de trabajo:** Patio
- 4** **Cargo del jefe inmediato:** Gerente
- 5** **Actividades Principales que desempeña:**

Rasquetear la lámina, lijar lámina, aplicar macilla, lijar macilla, empapelar el carro o las partes que sean necesarias para aplicar base selladora, lijar la base selladora, lavar el vehículo para pasárselo al pintor

- 6** **Actividades secundarias**

Brillar vehículos y mensajería

- 7** **Horas de trabajo diario:**

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| 8 Horas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10 Horas | <input type="checkbox"/> |
| 12 Horas | <input type="checkbox"/> |
| Más de 12 horas | <input type="checkbox"/> |

8 Estudios:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

9 Experiencia en su cargo:

0 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	6 años en adelante	<input checked="" type="checkbox"/>

Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor	<input checked="" type="checkbox"/>	Frio	<input type="checkbox"/>
Suciedad	<input checked="" type="checkbox"/>	Ruido	<input checked="" type="checkbox"/>
Iluminación	<input checked="" type="checkbox"/>	Oscuridad	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input checked="" type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>

10 Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)	<input checked="" type="checkbox"/>	Polichadora	<input type="checkbox"/>
Sacatoco	<input type="checkbox"/>	Pulidora	<input type="checkbox"/>
Soldador	<input type="checkbox"/>	Herramienta de mano	<input checked="" type="checkbox"/>
Taladro	<input type="checkbox"/>	PC e impresora	<input type="checkbox"/>
Compresor	<input checked="" type="checkbox"/>	Aspirador	<input type="checkbox"/>

11 ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Pintor

12 ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Ayudante de patio

13 ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Cundo el laminador termina el trabajo me pasa el carro, yo identifico a las partes que debo trabajarle y alisto la macilla necesaria para esa cantidad, antes de macillar le paso una lija ·80, luego macillo

y espero que se seque para lijar la macilla con lija 80, 150 y 350 respectivamente. Aplico la base selladora la cual lijo con lija 320 luego con 600. Lavo el carro lo empapelo para entregárselo al pintor.

PREPARADOR

1 **Nombre completo:** Rodrigo Pérez

2 **Puesto laboral:** preparador

3 **Área de trabajo:** Patio

4 **Cargo del jefe inmediato:** Gerente

5 **Actividades Principales que desempeña:**

Rasquetear la lámina, lijar lámina, aplicar macilla, lijar macilla, empapelar el carro o las partes que sean necesarias para aplicar base selladora, lijar la base selladora, lavar el vehículo para pasárselo al pintor

6 **Actividades secundarias**

Brillar vehículos y mensajería

7 **Horas de trabajo diario:**

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

8 **Estudios:**

Primaria

Secundaria

Técnico

Otro

9 **Experiencia en su cargo:**

0 a 2 años

2 a 4 años

4 a 6 años

6 años en adelante

10 Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor

Frio

Suciedad

Ruido

Iluminación

Oscuridad

Polvo

Humedad

11 Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)

Polichadora

Sacatoco

Pulidora

Soldador

Herramienta de mano

Taladro

PC e impresora

Compresor

Aspirador

12 ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Pintor

13 ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Ayudante de patio

14 ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Cundo el laminador termina el trabajo me pasa el carro, yo identifico a las partes que debo trabajarle y alisto la macilla necesaria para esa cantidad, antes de macillar le paso una lija ·80, luego macillo y espero que se seque para lijar la macilla con lija 80, 150 y 350 respectivamente. Aplico la base selladora la cual lijo con lija 320 luego con 600. Lavo el carro lo empapelo para entregárselo al pintor

AYUDANTE DE TALLER

1. **Nombre completo:** Giovanni Morales
2. **Puesto laboral:** Ayudante de taller
3. **Área de trabajo:** Patio
4. **Cargo del jefe inmediato:** Gerente
5. **Actividades Principales que desempeña:**

Brillar los vehículos

Lavar los carros antes de ser entregados

Aspirar la cominería de los carros

Comprar materiales

Si debo salir a comprar materiales tomo la bicicleta para hacerlo de manera más rápida

6. **Actividades secundarias**

Brillar vehículos y mensajería

- 7 **Horas de trabajo diario:**

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

- 8 **Estudios:**

Primaria

Secundaria

Técnico

Otro

9 Experiencia en su cargo:

0 a 2 años 2 a 4 años

4 a 6 años 6 años en adelante

10 Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor Frio

Suciedad Ruido

Iluminación Oscuridad

Polvo Humedad

11 Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura) Polichadora

Sacatoco Pulidora

Soldador Herramienta de mano

Taladro PC e impresora

Compresor Aspirador

12 ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Gerente o preparador

13 ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Ninguno

14 ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Al recibir el vehículo alisto los utensilios de trabajo como lija, trapo, recipiente con agua, crema para brillar, polichadora. Empiezo arrojando agua sobre el carro para luego lijarlo con lija 1500 hasta que quede opaco, luego aplico crema con la mano y paso la polidora sobre la superficie que está trabajando, terminando de brillar lavo todo el carro, aplico llantil, y crema para las partes negras del carro al igual que se aspira el vehículo por dentro.

AYUDANTE DE TALLER

1. **Nombre completo:** Junior
2. **Puesto laboral:** Ayudante de taller
3. **Área de trabajo:** Patio
4. **Cargo del jefe inmediato:** Gerente
5. **Actividades Principales que desempeña:**

Brillar los vehículos

Lavar los carros antes de ser entregados

Aspirar la cominería de los carros

Comprar materiales

Si debo salir a comprar materiales tomo la bicicleta para hacerlo de manera más rápida

6. **Actividades secundarias**

Brillar vehículos y mensajería

7. **Horas de trabajo diario:**

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

8. **Estudios:**

Primaria

Secundaria

Técnico

Otro

9. Experiencia en su cargo:

0 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	6 años en adelante	<input checked="" type="checkbox"/>

10. Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor	<input checked="" type="checkbox"/>	Frio	<input type="checkbox"/>
Suciedad	<input checked="" type="checkbox"/>	Ruido	<input checked="" type="checkbox"/>
Iluminación	<input checked="" type="checkbox"/>	Oscuridad	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input checked="" type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>

11. Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)	<input type="checkbox"/>	Polichadora	<input checked="" type="checkbox"/>
Sacatoco	<input type="checkbox"/>	Pulidora	<input type="checkbox"/>
Soldador	<input type="checkbox"/>	Herramienta de mano	<input checked="" type="checkbox"/>
Taladro	<input type="checkbox"/>	PC e impresora	<input type="checkbox"/>
Compresor	<input type="checkbox"/>	Aspirador	<input checked="" type="checkbox"/>

12. ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Gerente o preparador

13. ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Ninguno

14. ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Al recibir el vehículo alisto los utensilios de trabajo como lija, trapo, recipiente con agua, crema para brillar, polichadora. Empiezo derramando agua sobre el carro para luego lijarlo con lija 1500 hasta que quede opaco, luego aplico crema con la mano y paso la polidora sobre la superficie que

está trabajando, terminando de brillar lavo todo el carro, aplico llantil, y crema para las partes negras del carro al igual que se aspira el vehículo por dentro.

CONTADORA

1. Nombre completo: Maibelly Giraldo

2. Puesto laboral: Contadora

3. Área de trabajo: Oficina

4. Cargo del jefe inmediato: Gerente

5. Actividades Principales que desempeña:

Realizar registros contables, conciliaciones bancarias, facturas.

Analizar ganancias y gastos

Redactar informe sobre el estado financiero

Calcular el monto de impuestos a pagar

6. Actividades secundarias

Pagar nomina

Asesoría financiera

7. Horas de trabajo diario:

8 Horas

10 Horas

12 Horas

Más de 12 horas

8. Estudios:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Otro	<input checked="" type="checkbox"/>

9. Experiencia en su cargo:

0 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 4 años	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	6 años en adelante	<input type="checkbox"/>

10. Condiciones ambientales del lugar de trabajo:

Calor	<input type="checkbox"/>	Frio	<input type="checkbox"/>
Suciedad	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input checked="" type="checkbox"/>	Oscuridad	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>

11. Maquinaria y/o herramientas que operan para sus funciones:

Pistola de mano (pintura)	<input type="checkbox"/>	Polichadora	<input type="checkbox"/>
Sacatoco	<input type="checkbox"/>	Pulidora	<input type="checkbox"/>
Soldador	<input type="checkbox"/>	Herramienta de mano	<input type="checkbox"/>
Taladro	<input type="checkbox"/>	PC e impresora	<input checked="" type="checkbox"/>
Compresor	<input type="checkbox"/>	Aspirador	<input type="checkbox"/>

12. ¿A quién reporta sus funciones?

R/ Gerente

13. ¿Qué cargos le reportan a usted?

R/ Gerente

14. ¿cuéntanos como ejecutas tu trabajo de principio a fin?

Semanalmente voy donde el señor Dagua y pido las facturas para realizar el cuadro, para así poder hacer las conciliaciones bancarias, elaborar declaraciones de iva.

Liquidar aportes a la seguridad social.