

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**REESTRUCTURACIÓN DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL,  
FUNCIONAL, NOMINAL Y NORMATIVA LEGAL DEL CLUB  
GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE**

**POR:**

**CORRALES TAPE ANA LUCÍA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para la obtención del Título  
de:**

**TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**

**2006**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. ANA LUCÍA CORRALES TAIPE, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

---

Sgop. Téc. Avc. Ing. Edgar Yandún

Latacunga, 07 de julio del 2006

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme valor para afrontar las dificultades que puso en mi camino y la fuerza necesaria para superarlas.

A mis Padres, siendo ellos el pilar fundamental en mi vida, quienes me han sabido guiar por el camino del bien.

A todos mis profesores y a mi Director de proyecto Ing. Edgar Yandún que con sus conocimientos ha sabido guiarme para poder realizar este proyecto.

Al Ing. Humberto Chichande Presidente del Club General de Aerotécnicos FAE, y a todo el personal por abrirme las puertas y brindarme la ayuda necesaria para la elaboración de este proyecto.

**Ana Lucía Corrales Taipe**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dedicado a mi Madre, siendo para mí la persona más importante en la vida, quien con su confianza y consejos ha sabido guiarme para que con seguridad logre culminar mis estudios.

A mis hermanos, Diego y Lilian que siempre estuvieron conmigo en todo momento brindándome su apoyo.

A mis amigas: Ibeth, Alexandra y Mónica quienes con su amistad y cariño desinteresado han estado presentes en buenos y malos momentos brindándome siempre su apoyo.

**Ana Lucía Corrales Taipe**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
ENUNCIADO DEL TEMA .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	4
ALCANCE .....	5
OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

1.1. Descripción de la entidad .....	7
1.1.1. Reseña histórica .....	7
1.1.2. Ubicación del Club .....	8
1.1.3. Visión .....	8
1.1.4. Misión .....	8
1.1.5. Valores .....	8

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Reestructuración .....	11
2.1.1. Concepto .....	11
2.1.2. Objetivos de la reestructuración .....	11
2.1.3. Manifestaciones que determinan la necesidad de una reestructuración ...	12
2.2. La organización .....	13
2.2.1. Concepto .....	13
2.2.2. Objetivos de la organización .....	14
2.2.3. Como se forma la organización .....	15
2.2.4. Participantes en la organización .....	15
2.2.5. Tipos de organización .....	16
2.2.6. Principios de la organización .....	18
2.2.7. Niveles organizacionales .....	20
2.2.7.1. Nivel Directivo .....	21
2.2.7.2. Nivel Asesor .....	22
2.2.7.3. Nivel Operativo .....	22
2.2.7.4. Nivel Auxiliar .....	23
2.2.8. Organigramas .....	23
2.2.8.1. Concepto .....	23
2.2.8.2. Ventajas .....	24
2.2.8.3. Elementos de los organigramas .....	25
2.2.8.4. Clasificación de los organigramas .....	29
2.3. Aspecto Legal .....	33

2.3.1. Normativa Legal .....	33
------------------------------	----

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Método de investigación .....	37
3.2. Modalidad básica y necesaria .....	38
3.3. Técnicas de Investigación .....	39
3.3.1. Observación .....	39
3.3.2. Entrevista .....	39
3.3.3. Encuesta .....	40
3.4. Población y muestra .....	43
3.4.1. Población o universo .....	43
3.4.2. Muestra .....	43
3.4.3. Muestreo .....	44
3.4.4. Determinación del tamaño de la muestra .....	45
3.5. Etapas de procesamiento de datos .....	48

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

4.1. Análisis por pregunta .....	51
4.1.1. De los socios .....	51
4.1.1.1. Resumen del análisis por pregunta .....	62
4.1.2. Del personal administrativo .....	63
4.1.2.1. Resumen del análisis por pregunta .....	70
4.2. Análisis del Orgánico Estructural, Funcional y Nominal .....	71
4.2.1. Análisis del Orgánico Estructural .....	71
4.2.2. Identificación de niveles .....	72
4.2.3. Análisis del Orgánico Funcional .....	74
4.2.4. Análisis del Orgánico Nominal .....	77
4.2.5. Resumen del análisis del orgánico estructural, funcional y nominal .....	80
4.3. Análisis del Estatuto .....	83

## **CAPÍTULO V**

### **REESTRUCTURACIÓN DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y NOMINAL DEL CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE**

5.1 Introducción .....	84
5.2. Justificación .....	85
5.3. Base Legal.....	85

5.4. Objetivos.....	85
5.4.1. Objetivo General.....	85
5.4.2. Objetivos específicos.....	86
5.5. Niveles organizacionales .....	86
5.6. Orgánico Estructural .....	87
5.6.1. Asignación de unidades administrativas por nivel .....	89
5.7. Asignación de funciones por unidad administrativa .....	91
5.7.1. Organigramas funcionales por niveles y departamentos .....	126
5.8. Orgánico Posicional (Nominal) .....	133
5.9. Normativa Legal modificada .....	134

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones .....	136
6.2. Recomendaciones .....	138
Bibliografía .....	140
Glosario .....	142

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Cuadro 2.1</b>	Cuadro de referencias .....	28
<b>Cuadro 4.2</b>	¿La estructura actual de organización del club le permite .... cumplir con sus objetivos?	52
<b>Cuadro 4.3</b>	¿Considera usted que la directiva del club se interesa ..... por el bienestar de sus socios?	53
<b>Cuadro 4.4</b>	¿La información que usted recibe sobre sus derechos y ..... obligaciones cuando ingreso fue?	54
<b>Cuadro 4.5</b>	¿Cree usted que la organización actual permite una ..... identificación y reconocimiento de las unidades administrativas?	55
<b>Cuadro 4.6</b>	¿Cree usted que los actuales reglamentos son compatibles .... con la realidad?	56
<b>Cuadro 4.7</b>	¿Según su criterio, con que frecuencia se aplican los ..... reglamentos establecidos por el club?	57
<b>Cuadro 4.8</b>	¿Considera usted que los reglamentos vigentes deberían ..... reformarse?	58
<b>Cuadro 4.9</b>	¿Considera usted necesario que el club disponga de ..... organigramas estructurales, funcionales y de posición de personal?	59
<b>Cuadro 4.10</b>	¿Según su criterio, cree usted que la duplicidad y ..... superposición de funciones a nivel de unidad administrativa afecta el desarrollo de las actividades?	60

<b>Cuadro 4.11</b>	¿Considera usted que la Reestructuración del Orgánico funcional y sus reglamentos es?	61
<b>Cuadro 4.12</b>	¿Conoce usted con certeza las funciones que debe cumplir?....	63
<b>Cuadro 4.13</b>	¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su cargo?	64
<b>Cuadro 4.14</b>	¿Sabe usted cual es su inmediato superior?	65
<b>Cuadro 4.15</b>	¿Conoce usted cuales son sus subordinados directos?	66
<b>Cuadro 4.16</b>	¿Conoce usted el nivel al que pertenece?	67
<b>Cuadro 4.17</b>	¿La relación laboral con sus superiores en el Club es?	68
<b>Cuadro 4.18</b>	¿Según su criterio, con que frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño?	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Figura 2.1.</b>	Triángulo de Niveles .....	21
<b>Figura 2.2.</b>	Organigrama Mixto .....	29
<b>Figura 2.3.</b>	Organigrama Estructural .....	30
<b>Figura 2.4.</b>	Organigrama Funcional .....	31
<b>Figura 2.5.</b>	Organigrama de Posición (Nominal) .....	32
<b>Figura 4.6</b>	¿La Estructura actual de organización del club le permite ..... cumplir con sus objetivos?	52
<b>Figura 4.7</b>	¿Considera usted que la directiva del club se interesa ..... por el bienestar de sus socios?	53
<b>Figura 4.8</b>	¿La información que recibe sobre sus derechos y ..... obligaciones cuando ingresó al club fue?	54
<b>Figura 4.9</b>	¿Cree usted que la organización actual permite una ..... identificación y reconocimiento de las unidades administrativas?	55
<b>Figura 4.10</b>	¿Cree usted que los actuales reglamentos son ..... compatibles con la realidad?	56
<b>Figura 4.11</b>	¿Según su criterio, con que frecuencia se aplican los ..... reglamentos establecidos por el club?	57
<b>Figura 4.12</b>	¿Considera usted que los reglamentos vigentes ..... deberían reformarse?	58
<b>Figura 4.13</b>	¿Considera usted necesario que el club disponga de ..... Organigramas estructurales, funcionales y de posición	59

	de personal?	
<b>Figura 4.14</b>	¿Según su criterio, cree usted que la duplicidad y ..... superposición de funciones a nivel de unidad administrativa afecta el desarrollo de las actividades?	60
<b>Figura 4.15</b>	¿Considera usted que la Reestructuración del ..... Orgánico Funcional y sus reglamentos es?	61
<b>Figura 4.16</b>	¿Conoce usted con certeza las funciones que debe cumplir? ...	63
<b>Figura 4.17</b>	¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son ..... asignadas de acuerdo a su cargo?	64
<b>Figura 4.18</b>	¿Sabe usted cual es su inmediato superior? .....	65
<b>Figura 4.19</b>	¿Conoce usted cuales son sus subordinados directos? .....	66
<b>Figura 4.20</b>	¿Conoce usted el nivel al que pertenece? .....	67
<b>Figura 4.21</b>	¿La relación laboral con sus superiores en el Club es? .....	68
<b>Figura 4.22</b>	¿Según su criterio, con que frecuencia debe aplicarse ..... una evaluación del desempeño?	69
<b>Figura 4.23</b>	Funciones por Unidad .....	75
<b>Figura 5.24</b>	Orgánico Estructural .....	88
<b>Figura 5.25</b>	Funciones Nivel Directivo .....	127
<b>Figura 5.26</b>	Funciones Nivel Asesor .....	128
<b>Figura 5.27</b>	Funciones Nivel Operativo .....	129
<b>Figura 5.28</b>	Funciones Departamento Administrativo .....	130
<b>Figura 5.29</b>	Funciones Departamento Financiero .....	131
<b>Figura 5.30</b>	Funciones Técnico Informático .....	132
<b>Figura 5.31</b>	Funciones Núcleos .....	132
<b>Figura 5.32</b>	Orgánico Nominal .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 3.1.</b>	Determinación del tamaño de la muestra .....	45
<b>Tabla 4.2.</b>	Funciones por Unidad .....	75

# ÍNDICE DE ANEXOS

## CONTENIDO

<b>ANEXO A</b>	Encuesta dirigida a los socios
<b>ANEXO B</b>	Entrevista dirigida al personal administrativo
<b>ANEXO C</b>	Organigrama del Club General de Aerotécnicos FAE
<b>ANEXO D</b>	Organización Interna del Club
<b>ANEXO E</b>	De las Comisiones
<b>ANEXO F</b>	De los Organismos de Funcionamiento
<b>ANEXO G</b>	De la Reforma al Estatuto y Elaboración de Reglamentos
<b>ANEXO H</b>	Nomina del personal del Club General de Aerotécnicos FAE

## RESUMEN

EL “*Club General de Aerotécnicos FAE*” es una entidad de derecho privado ajena a todo asunto de carácter político y religioso sujeta a las leyes de la República, contribuye al bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus miembros a través de servicios y beneficios necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Es palpable y notorio que las instituciones que sobrevivan a los cambios evolutivos del entorno serán las que cumplan sus actividades con eficiencia y eficacia, logrando de esta manera incrementar su productividad y lo antes mencionado solo se logrará con cambios constantes en las unidades administrativas caso contrario dejará de ser funcional.

Es así que el Club podrá contar con un Manual Orgánico Estructural, Funcional y Nominal, mismo que es un instrumento valioso de gestión que sirve como herramienta informativa para todas las unidades administrativas estableciendo el nivel, funciones, línea jerárquica dinamizando así los procesos administrativos y de control interno encaminado hacia los objetivos los esfuerzos del personal.

## INTRODUCCIÓN

El Manual Orgánico Estructural, Funcional y Nominal es una herramienta indispensable para resolver problemas de superposición de funciones, duplicidad de actividades, pues define objetivos, funciones, responsabilidad y autoridad de las distintas unidades administrativas.

De este modo una unidad requiere de un perfil con deberes y obligaciones que los separe y los distinga de las demás dependencias.

Por esta razón, se sugiere tomar en consideración para el desempeño de las actividades correspondientes hacer uso de la información que aquí se propone con la finalidad de enriquecer su información al igual que obtener resultados positivos y generar un saludable ambiente laboral y por ende lograr cumplir la visión y misión del Club.

Es así que en el Primer Capítulo se analizará los Aspectos Generales que brindan una perspectiva de la institución objeto de estudio; El Marco Teórico como Segundo Capítulo, que constituye la base conceptual para el buen desarrollo del presente proyecto.

Como Tercer Capítulo el Marco Metodológico ya que el trabajo debe sustentarse en un desarrollo investigativo que permite dar soluciones y despejar incógnitas, continuando con el Cuarto Capítulo en el que se analizará la Situación Actual del Club General de aerotécnicos FAE, mismo que determina hechos particulares

para posteriormente llegar a resultados que ayudarán a una mejor solución de los objetivos planteados en la propuesta.

En el Quinto Capítulo se dará solución al problema mediante la Propuesta de reestructuración del orgánico estructural, funcional y nominal del club ya antes mencionado; finalizando con el Sexto Capítulo que trata sobre Conclusiones y Recomendaciones que permite una visión general de como está y como puede mejorar la entidad.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Club General de Aerotécnicos FAE fue creado el 21 de mayo del año 1963, mediante acuerdo Ministerial No. 06346 con la finalidad de contribuir al bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus miembros; mismo que cuenta con un Manual Orgánico Estructural, Funcional que no ayuda a cumplir con las expectativas en el cumplimiento de actividades de las unidades administrativas ya que se ha presentado problemas en la organización como: mala distribución de funciones por unidades administrativas, duplicidad de funciones, desconocimiento del nivel y línea jerárquica.

Por lo que es necesario y prioritario la Reestructuración del Orgánico Estructural, Funcional y Nominal el cual ayudará a resolver problemas latentes en el club, optimizando recursos y fortaleciendo la gestión operacional de la entidad.

## **2. ENUNCIADO DELTEMA**

“Reestructuración del Orgánico Estructural, Funcional, Nominal y Normativa Legal” del Club General de Aerotécnicos FAE

## **3. JUSTIFICACIÓN**

El Manual Orgánico Estructural, Funcional y Nominal es una herramienta clave del proceso de comunicación en la organización facilitando el entrenamiento de

nuevos empleados y la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa.

El Club General de Aerotécnicos FAE cuenta con un manual orgánico estructural, funcional que no ha sido reestructurado desde su creación, mismo que no permite que exista un proceso de gestión entre las unidades administrativas para que cumplan a cabalidad sus funciones y responsabilidades con eficiencia y eficacia.

Por lo que es urgente y prioritario la reestructuración del orgánico estructural, funcional y nominal, la cual permitirá fortalecer la gestión operacional de la entidad así como corregir falencias tales como: superposición de funciones, falta identificación clara de la autoridad y responsabilidad, desconocimiento del nivel jerárquico al que pertenecen.

De este manual se beneficia el Club General de Aerotécnicos FAE; ya que con mencionada reestructuración permitirá que se establezcan servicios ágiles y oportunos de bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus miembros.

#### **4. ALCANCE**

El presente proyecto esta dirigido al Club General de Aerotécnicos FAE, con el propósito de normar, reorientar y reestructurar sus orgánicos y normas legales vigentes, para optimizar los recursos disponibles de sus miembros, fortaleciendo así los objetivos de esta entidad.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Proponer la reestructuración del Orgánico Estructural, Funcional, Nominal y Normativa Legal del Club General de Aerotécnicos FAE, mediante la investigación científica, para fortalecer la gestión operacional de la Entidad.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar una investigación sobre normas y procedimientos para elaborar orgánicos y normas legales aplicadas al Club General de Aerotécnicos FAE.
- ✓ Establecer un análisis de la situación actual.
- ✓ Innovar sistemas y normas legales vigentes para dinamizar los procesos administrativos y de control.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

El Club General de Aerotécnicos FAE, es una entidad de derecho privado; con personería jurídica y patrimonio propio, ajena a todo asunto de carácter político y religioso, sujeta a las leyes de la República, creada mediante Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social No. 6346 del 21 de mayo de 1963, publicado en el Registro Oficial No. 03 e inscrito en el folio No. 39, página N0. 740 de los registros de la Subsecretaría de dicho portafolio de Estado.

Sus inicios parten desde el año 1963, donde un grupo de aerotécnicos de la Fuerza Aérea, con una idea única de unirse y conformar una organización que con el aporte económico se logre beneficios sociales, es así que a través de una Acta de Constitución, resuelven crear el Club de Aerotécnicos, organización que trabaje para desarrollar actividades de bienestar social, económicas, culturales y deportivas para sus miembros y familiares.

Con el propósito de normar las actividades administrativas y legales, se elabora el instrumento jurídico que rijan, en este caso el Estatuto del Club de Aerotécnicos, estableciéndose las normativas para su funcionamiento, el mismo que es

aprobado mediante acuerdo No. 6346 del 21 de mayo de 1963, constituyéndose legalmente el Club General de Aerotécnicos FAE.

### **1.1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

El Club General de Aerotécnicos FAE se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, Sector El Ejido, Calle Estrada E1-16 y 10 de Agosto.

### **1.1.3 VISIÓN**

Ser una entidad líder con excelencia en servicios sociales, económicos y culturales en la Región Andina, mediante actualización y tecnificación de los recursos para lograr un alta productividad y por ende el engrandecimiento de la Institución y reconocimiento como entidad ejemplo de innovación en el país.

### **1.1.4 MISIÓN**

Contribuir al bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus miembros, mediante la utilización y optimización de los recursos, organización y fomento de programas, promoción, creación y fortalecimiento de sus servicios y beneficios.

### **1.1.6 VALORES**

**RECTITUD:** La rectitud de un funcionario o empleado será manifestada en todo tiempo y lugar en el cumplimiento de sus responsabilidades asignadas.

**HONESTIDAD:** La honestidad debe verse reflejada en situaciones grandes o pequeñas en donde el empleado deba demostrar su formación personal que no quepa dudas de su participación en los eventos en donde se ponga en juego esta virtud.

**TRANSPARENCIA:** La transparencia es un valor corporativo que tienen los empleados en su accionar dentro y fuera de la empresa, especialmente en sus actitudes con superiores y subordinados.

**FIABILIDAD:** La fiabilidad permite que una persona sea aceptada y se crea todos sus argumentos y posiciones, es decir siempre deberá hablar con la verdad para creer sus afirmaciones.

**PUNTUALIDAD:** La mejor carta de presentación de un empleado es la puntualidad en su ingreso a las labores o asistencia a eventos y reuniones.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Siendo el Club de Aerotécnicos una entidad eminentemente de servicios a los socios y sus familias, es importante que los empleados se sientan inmersos en la responsabilidad social que tiene a nivel familiar, social, empresarial y nacional, para atender de la mejor manera a los usuarios.

**ÉTICA:** Todo empleado debe demostrar una moral intachable y el fiel desempeño de sus funciones para que se le considere poseedor de este valor ético dentro del Club.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 REESTRUCTURACIÓN**

##### **2.1.1 CONCEPTO**

“Modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización, etc.”<sup>1</sup>

Las estructuras organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, ó en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

##### **2.1.2 OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN**

- ✓ Aumentar la eficiencia el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.
- ✓ Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar situaciones como; duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.

---

<sup>1</sup> Microsoft® Encarta®2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- ✓ Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
- ✓ Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollen mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planteado y en su caso aplica medidas correctivas.
- ✓ Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.
- ✓ Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales como ínter departamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
- ✓ Establecer adecuadas relaciones con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

### **2.1.3 MANIFESTACIONES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE UNA REESTRUCTURACIÓN**

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, afecta en forma directa a toda la empresa, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.

Los síntomas que presentan las estructuras organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

**Internas:**

- ✓ Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular
- ✓ Dificultad en el proceso de toma de decisiones
- ✓ Inadecuada división del trabajo
- ✓ Problemas en la organización Organizacional
- ✓ Problemática en las relaciones de trabajo

**Externas:**

- ✓ Avance científico y tecnológico
- ✓ Cambios en el marco legal
- ✓ Modificación en los sistemas: político, económico, social y cultural

**2.2 LA ORGANIZACIÓN**

Se define a partir de la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

**2.2.1 CONCEPTO**

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, que es formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización solo existe cuando:

- Las personas son capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Persiguen un objetivo común.”<sup>2</sup>

Además una organización nos permite hacer una distribución lógica de las unidades administrativas es así que:

La organización en línea es la estructura más simple, misma que posee el principio de autoridad lineal, es decir tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los supervisores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

### **2.2.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las técnicas de organización establecen una herramienta que ayudan al desarrollo de los procedimientos administrativos, optimizando de manera eficiente la utilización de los recursos disponibles.

“La técnica de la organización persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer las causas que producen conflictos administrativos
- ✓ Detectar la duplicación de funciones y eliminarlas
- ✓ Simplificar el trabajo innecesario
- ✓ Orientar la estructura y funciones de la empresa a los objetivos programados
- ✓ Capacitar al personal en áreas prioritarias de la institución”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO IDALBERTO, (1994), “Administración de Recursos Humanos”, Pág., 5

<sup>3</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 3

### **2.2.3 COMO SE FORMA LA ORGANIZACIÓN**

La organización se forma o nace de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización.

### **2.2.4 PARTICIPANTES EN LA ORGANIZACIÓN**

La organización surge debido a que los individuos tienen objetivos que solo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crece, la organización desarrolla sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

Tradicionalmente, solo se reconocía como participantes de la organización a sus propietarios, administradores y empleados. Sin embargo, la organización moderna (incluye formas diversas de organización: iglesias, clubes, universidades,

hospitales, además de industrias y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización.

“Los miembros que conforman la organización son:

- Gerente y Empleados
- Clientes y Usuarios
- Proveedores de recursos”<sup>4</sup>

## 2.2.5 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

### ✓ SEGÚN SU OBJETIVO:

- **Con fines de lucro:** Son organizaciones establecidas con el fin de obtener ciertos beneficios.
- **Sin fines de lucro:** Desempeñan una función social.

### ✓ SEGÚN SU ESTRUCTURA:

- **Formal:** Es aquella donde las actividades de las personas que la compone, están perfectamente encaminadas hacia un determinado objetivo. La manifestación más evidente de la organización formal aplicada en una Institución, la constituye su división en las áreas funcionales y se puede representar por un esquema u organigrama estructural.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO IDALBERTO, (1994), “Administración de Recursos Humanos”, Pág., 22

- **Informal:** Es aquella que surge de una manera libre y espontánea y que por lo general se inicia de la amistad, la camaradería o de los mismos intereses de sus miembros.

✓ **SEGÚN LOS TRAMOS DE CONTROL:**

- **TRAMOS ESTRECHOS (VERTICAL)**

**Ventajas:**

- \* Estrecha supervisión
- \* Estrecho control
- \* Rápida comunicación entre subordinados y supervisores

**Desventajas:**

- \* Supervisores que tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados
- \* Demasiados niveles administrativos
- \* Altos costos debido a los niveles administrativos
- \* Mucha distancia entre el nivel más alto y el más bajo.

- **TRAMOS AMPLIOS (HORIZONTAL)**

**Ventajas:**

- \* Supervisores que están dispuestos a supervisar
- \* Se deben establecer políticas claras
- \* Subordinados cuidadosos seleccionados

**Desventajas:**

- \* Los supervisores si están sobrecargados de trabajo pueden llegar a convertirse en cuellos de botella en la toma de dediciones
- \* Riesgo de perdida de control para el supervisor
- \* Se requiere administradores de calidad excepcional.

**2.2.6 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. **Departamentalización:** Este principio propone agrupar en unidades definidas las funciones las mismas que tienen objetivos comunes y se orientan hacia un mismo propósito.
2. **Jerarquización:** Mediante este principio es necesario establecer centros de comunicación de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
3. **Línea de mando o autoridad:** Con este principio, varios departamentos deben ser manejados por una dirección; y las direcciones deben ser controladas por una dirección general.
4. **Autoridad funcional:** Dentro de este principio existen unidades especializadas que realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión; las mismas que apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y personal especializado.

Las unidades especializadas no participan en la toma de decisiones, por lo que hace que el trabajo se limite a facilitar un servicio especial que coadyuve a dicha acción.

- 5. Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un solo jefe.
  
- 6. Autoridad:** Es el grado de autoridad que tiene el representante de una sección para lograr que sus subordinados acaten una orden de hacer o no hacer cierta actividad; lo que implica necesariamente el ejercicio de mando.
  
- 7. Responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad, siempre y cuando proporcionando los resultados de su ejecución a la autoridad correspondiente.
  
- 8. Amplitud o tramo de control:** En este principio hay un límite en cuanto se refiere al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones de una manera eficiente.
  
- 9. Comunicación:** Es el elemento más importante dentro de la organización puesto que es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con el propósito de coordinar de una manera eficiente todas las acciones.

## 2.2.7 NIVELES ORGANIZACIONALES

Las diferentes organizaciones constituyen sistemas integrados formados por niveles administrativos, que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados por ley, por necesidad o por costumbre, a efectos de lograr metas y objetivos.

“Los niveles administrativos por lo general responden a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tiene y en el tamaño de sus unidades.

Los niveles administrativos son los siguientes:

- ✓ Nivel Directivo
- ✓ Nivel Asesor
- ✓ Nivel Operativo
- ✓ Nivel Auxiliar”<sup>5</sup> (Ver figura 2.1)

---

<sup>5</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 108



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

**FUENTE:** VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, "Organización Aplicada"

**Figura 2.1.** Triángulo de Niveles

### **2.2.7.1 NIVEL DIRECTIVO**

"En este nivel se toman decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento."<sup>6</sup>

De igual manera planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trámites a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

---

<sup>6</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Pág., 110

### **2.2.7.2 NIVEL ASESOR**

Este nivel aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica contable, industrial y demás áreas que tengan que ver con la entidad a la cual están asesorando.

“El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes requiere necesariamente la decisión del jefe como mando directivo.”<sup>7</sup>

### **2.2.7.3 NIVEL OPERATIVO**

“Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad. Es el ejecutor materia de las órdenes emanadas por el órgano directivo.”<sup>8</sup>

Este nivel está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción y explotación de bienes, atención de trámites, originados por la ley o la costumbre, se constituye como nivel responsable de la vida misma de una organización que es su naturaleza y razón social.

---

<sup>7</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 111

<sup>8</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 111

#### **2.2.7.4 NIVEL AUXILIAR**

Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

Es un nivel que sirve de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. A este nivel se le conoce generalmente como nivel administrativo complementario.

Las actividades de este nivel tienen que ver con: secretaría, archivo, biblioteca, contabilidad, finanzas, estadística, pagaduría, y más servicios generales, que hacen fluida la vida administrativa de una organización.

“El grado de autoridad es mínimo así como también su responsabilidad, se limita a cumplir órdenes de los niveles directivo y operacional o ejecutar actividades administrativas de rutina.”<sup>9</sup>

#### **2.2.8 ORGANIGRAMAS**

##### **2.2.8.1 CONCEPTO**

“Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

---

<sup>9</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 112

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- ✓ La división de funciones
- ✓ Los niveles jerárquicos
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad
- ✓ Los canales formales de la comunicación
- ✓ La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores
- ✓ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.”<sup>10</sup>

Y en forma general sirve para:

- ✓ Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- ✓ Comunicar la estructura organizativa.
- ✓ Reflejar los cambios organizativos.

#### **2.2.8.2 VENTAJAS**

- ✓ Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ✓ Muestra quién depende de quién.

---

<sup>10</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., (1990), “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”, Pág., 496

- ✓ Indica alguna de las características importantes de la estructura de una organización, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la organización.
- ✓ Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.
- ✓ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- ✓ Constituye una fuente de consulta oficial.

### **2.2.8.3 ELEMENTOS DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los elementos más utilizados para elaborar los organigramas son los siguientes:

- 1. Identificación.-** Es recomendable utilizar títulos que tengan significado y aceptación para todos los miembros de la organización. Sin embargo no existen títulos estandarizados con relación a la unidad o al puesto.
- 2. Uso de rectángulos.-** Es recomendable utilizar rectángulos cuyo tamaño varíe en función directa del nivel jerárquico de la unidad administrativa que se represente.

**3. Posición jerárquica.-** Las unidades administrativas que conforman la estructura de una organización deben ubicarse en el organigrama, siguiendo un ordenamiento jerárquico.

En un organigrama debe figurarse en primer término la máxima autoridad y luego hacia abajo ir ubicando las de menor jerarquía especificando quien depende de la anterior y que función desempeña.

**4. Leyendas.-** Cada rectángulo representa una unidad administrativa la misma que debe llevar un nombre lo suficientemente claro y explicativo para establecer su categoría dentro de la organización.

**5. Líneas.-** Se utilizan para interpretar el armazón de la estructura organizativa de la entidad. Básicamente se utilizan las siguientes líneas:

- ✓ **Continua.-** Demuestra las relaciones directas que existen entre las diferentes unidades administrativas de una organización. Estas líneas deben ser ligeramente más acentuadas que las que conforman los rectángulos, para distinguir claramente los canales de mando. (Autoridad y responsabilidad).

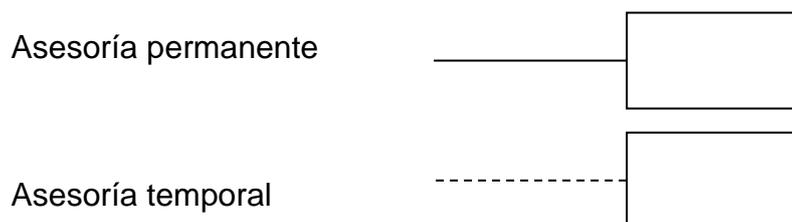
Autoridad



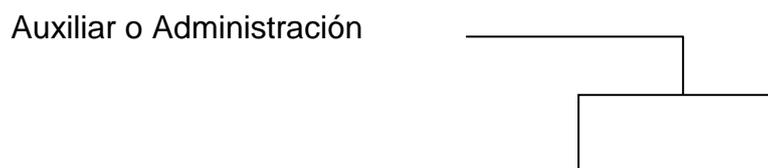
- ✓ **La línea punteada.-** Es utilizada para representar las relaciones especiales entre dos unidades u organizaciones. Generalmente se representan las coordinaciones con organismos que forman parte de la dependencia que se la representa.

Coordinación                      - - - - -

- ✓ **Las asesorías.-** Se las representa con una línea fina y un rectángulo a continuación.



- ✓ **La de servicio (Auxiliar o Administrativo).-** Se la representa por una línea y un rectángulo abajo.



**6. Cuadro de referencia.-** “Es necesario que conste en la parte inferior del organigrama el cuadro de referencia en la que se indique, el nombre del autor, el visto bueno o aprobación de mismo, las fechas de elaboración, aprobación, los niveles de jerarquías y las claves que pueda existir para dar una mayor comprensión de los organigramas.”<sup>11</sup>

**Cuadro 2.1.** Cuadro de referencias

Nivel de Jerarquía	CLAVE		
1. N. Directivo	 Autoridad	ELABORADO	APROBADO
2. N. Ejecutivo	 Auxiliar	Por:	Por:
3. N. Aux. o Adm.	 Asesoría		Fecha:.....
4. N. Operacional			
5. N. Asesor			

Elaborado por: Lucía Corrales

Fuente: REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”

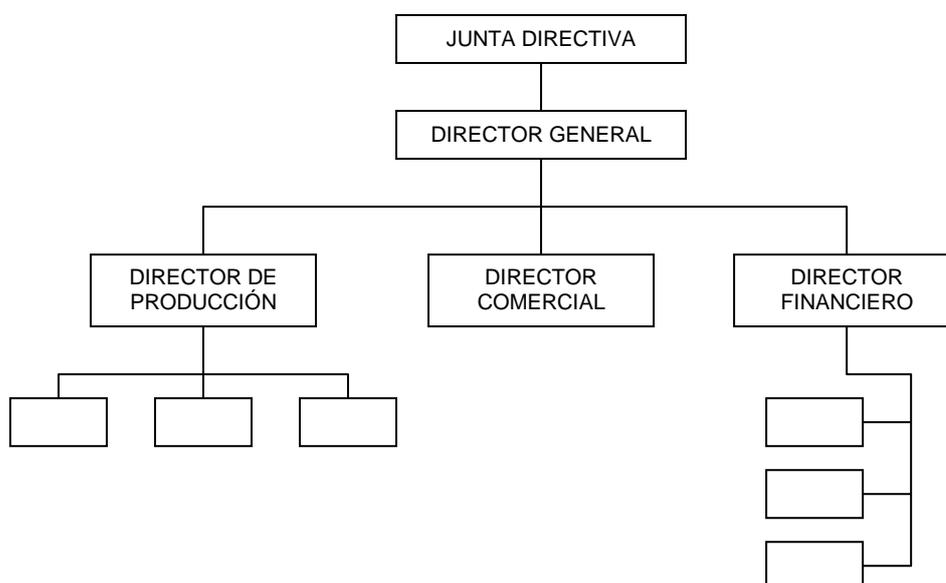
<sup>11</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., (1990), “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”, Pág., 510

## 2.2.8.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

### ✓ POR SU PRESENTACIÓN Y FORMA

#### ▪ ORGANIGRAMA MIXTO

“En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.”<sup>12</sup> (Ver figura 2.2)



ELABORADO POR: Lucía Corrales

FUENTE: REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”

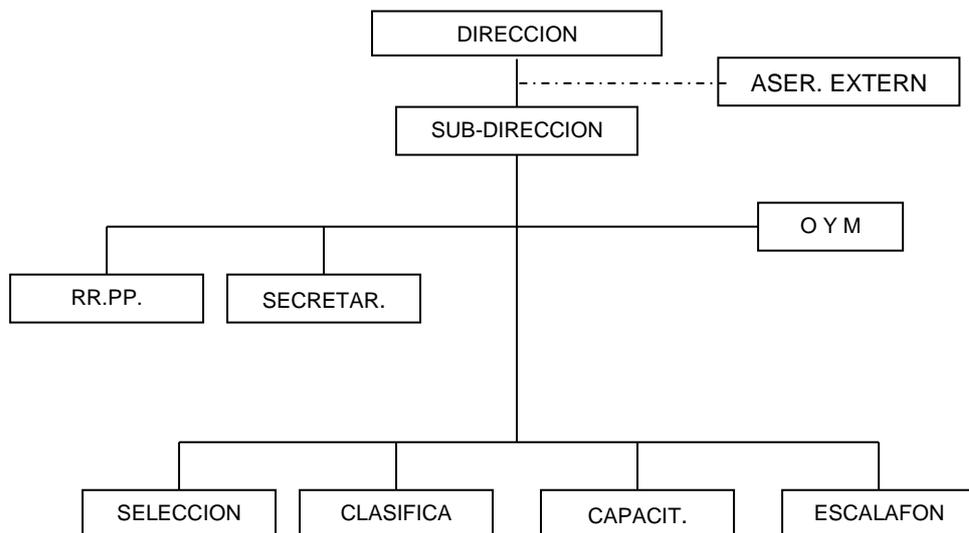
**Figura 2.2.** Organigrama Mixto

<sup>12</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., (1990), “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”

✓ **POR EL CONTENIDO**

▪ **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

“Representa el diseño básico de una organización, lo que permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.”<sup>13</sup> (Ver figura 2.3)



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, “Organización Aplicada”

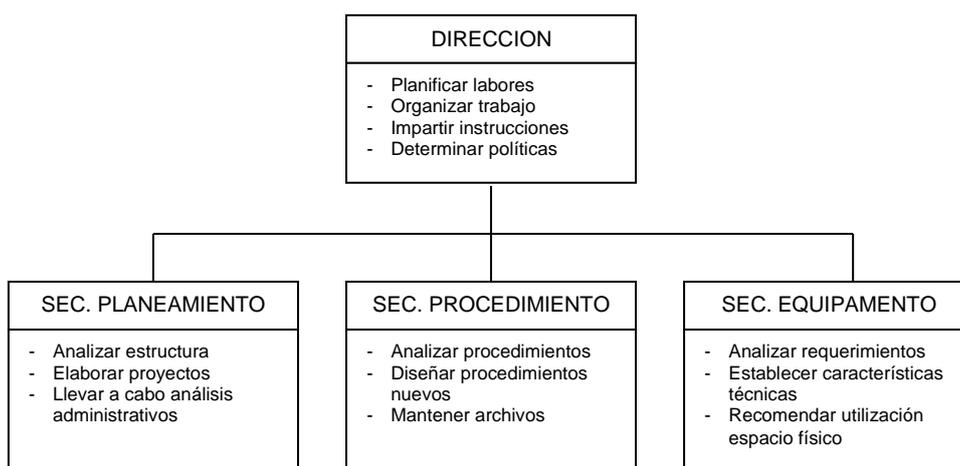
**Figura 2.3.** Organigrama Estructural

<sup>13</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 156

## ▪ ORGANIGRAMA FUNCIONAL

“Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa o puesto de trabajo. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia.”<sup>14</sup>

En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace; pero no como se hace. (Ver figura 2.4)



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

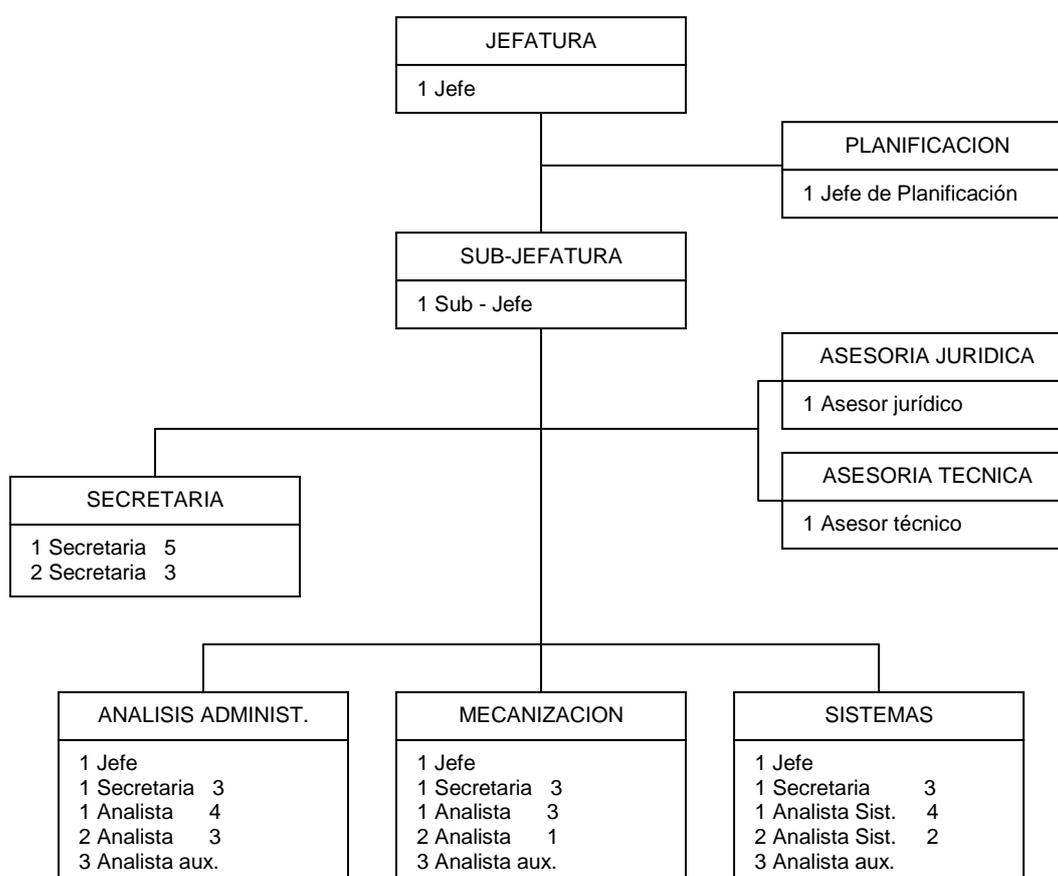
**FUENTE:** VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, “Organización Aplicada”

**Figura 2.4.** Organigrama Funcional

<sup>14</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 157

▪ **ORGANIGRAMA DE POSICIÓN (NOMINAL)**

“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña.”<sup>15</sup> (Ver figura 2.5)



ELABORADO POR: Lucía Corrales

FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, “Organización Aplicada”

**Figura 2.5.** Organigrama de posición (Nominal)

<sup>15</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), “Organización Aplicada”, Pág., 159

## **2.3 ASPECTO LEGAL**

### **2.3.1 NORMATIVA LEGAL**

Instructivo para la aprobación, control y extinción de las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, constituidas al amparo de lo dispuesto en el Título XXX del Libro I del Código Civil.

#### **DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINALIDAD DE LUCRO**

##### **ORGANIZACIONES QUE PUEDEN CONSTITUIRSE**

**Art. 1.- [Clasificación].-** “Las personas naturales y/o jurídicas, podrán constituir en el Ministerio de Bienestar Social, corporaciones, fundaciones y otras formas organizativas con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos, amparadas en las disposiciones del Título XXX, Libro I del Código Civil.

##### **DE LOS REQUISITOS**

**Art. 3.- [Solicitud y documentos].-** Para constituir jurídicamente una organización no gubernamental, con finalidad social y sin fines de lucro, se deberá presentar la solicitud dirigida al señor Ministro de Bienestar Social, firmada por el

representante legal, adjuntando en un solo expediente, los siguientes documentos debidamente certificados por el Secretario de la Organización:

**3.1** Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, legalizada por el Presidente y Secretario provisionales, la misma que deberá contener expresamente:

- a) La voluntad de los socios para constituir la misma,
- b) La nómina de la directiva provisional; y,
- c) Los nombres completos, números de los documentos de identidad, domicilio y firmas de todos los socios fundadores; y,

**3.2** Estatuto original y una copia, el mismo que deberá contener al final, la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud las dos fechas de estudio y aprobación del mismo, las que además deberán ser posteriores a la fecha del acta de la Asamblea constitutiva.”<sup>16</sup>

## **DE LAS PERSONAS JURÍDICAS**

**Art. 564** (Ex 583).- “[**Definición de personas jurídicas**].- Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

---

<sup>16</sup> “Instructivo-Aprobación, control y extensión de las personas jurídicas de derecho privado”, Sección I: Doc. 3., Pág., 3

**Art. 577** (Ex 596).- **[Disolución de las corporaciones]**.- Las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su establecimiento.

Pero pueden ser disueltas por ella, o por disposición de la ley, a pesar de la voluntad de sus miembros, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del Estado, o no corresponden al objeto de su institución.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> LARREA HOLGUÍN JUAN DR., (2000), “Código Civil con Jurisprudencia y Legislación Conexa”, Pág., 97

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El trabajo debe sustentarse con una planificación metodológica creada para solucionar y despejar incógnitas dentro del desarrollo de una investigación; ya que en la misma se destacaran causas y efectos para poder llegar a un análisis y posteriormente llegar a resultados precisos, confiables y relevantes que ayuden a una mejor solución en términos generales planteados en los objetivos del tema propuesto.

**Metodología:** “Es la forma cómo se efectúa una investigación, la forma como en el proceso de investigación se combinan los inseparables elementos constitutivos de la ciencia: teoría, método, técnica y objeto y sujeto de investigación.”<sup>18</sup>

Es fundamental el uso de los “Niveles de investigación tales como:

- **EXPLORATORIA.-** Permite indagar las causas y efectos de un problema.
- **DESCRIPTIVA.-** Analiza el comportamiento de los componentes.
- **EXPLICATIVA.-** Relaciona comprueba efectos o resultados como se relaciona entre sí.”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> DÍAZ C. FAUSTO G., (2004), “Metodología de la investigación”

<sup>19</sup> PADILLA ULLOA EDGAR MGS., (2004), “Modulo recopilado y elaborado”, Pág., 5

### 3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Es el conjunto de procedimientos lógicos que permiten abordar ordenadamente el estudio de un objeto, hecho, situación o fenómeno. Los métodos de investigación que se utilizan son:

- **ANÁLISIS.-** “Consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen un todo.
- **SÍNTESIS.-** Proceso mediante el cual se restituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza.
- **INDUCCIÓN.-** Denominado también inferencia. Va de lo particular a lo general. Proceso mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a establecer un principio o ley general que los rige.
- **DEDUCCIÓN.-** Va de lo general a lo particular. Es el procedimiento mediante el cual una o más leyes o principios generales se confirman al aplicar a casos individuales; es decir, partiendo de aspectos generales por

silogismo se llega a establecer conclusiones particulares y a comprobar su validez.”<sup>20</sup>

### 3.2 MODALIDAD BÁSICA Y NECESARIA

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL.-** Se recurre a bibliografía primaria, secundaria, Internet o cualquier otro que nos proporciona información.
- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO.-** Es decir aquella que se realiza en el sentido del problema, llegando directamente a las fuentes primarias.

Para esto se puede realizar estudios por medio de datos censales y de muestreo, para luego realizar procedimientos estadísticos, modelos matemáticos u otros.

Por lo tanto son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema, y la ventaja de este tipo de estudios es que si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población, con base en los resultados obtenidos en la población muestreada.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

---

<sup>20</sup> LEIVA ZEA FRANCISCO PROF., (2002), “Nociones de metodología de investigación científica”, Pág., 12

### 3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 OBSERVACIÓN

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.”<sup>21</sup>

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

#### ✓ TIPO DE OBSERVACIÓN

De acuerdo con la investigación el tipo de observación que se utiliza es:

- **Observación Naturalista.**- Es aquella en la que el investigador recoge la información “desde afuera”, sin intervenir en el grupo, comunidad, hecho o fenómeno en estudio.

#### 3.3.2 ENTREVISTA

“Es una técnica de investigación dedicada a obtener información mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal entre dos o más personas.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> LEIVA ZEA FRANCISCO PROF., (2002), “Nociones de metodología de investigación científica”, Pág., 21

<sup>22</sup> LEIVA ZEA FRANCISCO PROF., (2002), “Nociones de metodología de investigación científica”, Pág., 24

En esencia entrevista es una forma de interacción humana que proporciona a quien la realiza una oportunidad valiosa para estimar la veracidad u otras cualidades de su informante.

### ✓ TIPO DE ENTREVISTA

De acuerdo con la investigación el tipo de entrevista que se utiliza es:

- **Entrevista estructurada.-** Se caracteriza porque sigue un procedimiento fijado de antemano en una cédula de entrevista o en un cuestionario; es decir, una serie de preguntas que el entrevistador prepara con anticipación. También conocida como entrevista dirigida, controlada, planificada.

Se realizaran y aplicaran 15 entrevistas en las diferentes unidades administrativas con el propósito de sustentar y solidificar la información, logrando de esta manera que los resultados sean más confiables.

### 3.3.3 ENCUESTA

“Es una técnica que consiste en entregar a las personas cuya información se requiere para la investigación, un cuestionario que debe ser llenado por ellas, libremente.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> LEIVA ZEA FRANCISCO PROF., (2002), “Nociones de metodología de investigación científica”, Pág., 25

A diferencia de la entrevista en la encuesta la relación entre el sujeto de investigación y el sujeto de estudio es indirecta, a través del instrumento de investigación. Se denomina instrumento al cuestionario.

**Cuestionario.-** Conjunto de preguntas estructurado en un formulario impreso que el informante responde por si mismo, sin la participación del investigador.

### ✓ TIPO DE ECUESTA

De acuerdo con la investigación el tipo de encuesta que se utiliza es:

- **Encuesta de opinión.-** Tiene como finalidad averiguar lo que piensa el público sobre tal o cual asunto. Estas encuestas de opinión, por su naturaleza deben llevarse a cabo por dos razones principales: el costo y la necesidad de conocer los cambios de opinión.

### Tipo de cuestionario

El tipo de cuestionario que se utiliza es:

- **Cuestionario auto-administrado.-** Este cuestionario es llenado sin la presencia del investigador, el mismo que es enviado al encuestado en una carta de presentación para que responda las preguntas en él formuladas en un plazo determinado.

## Clases de preguntas

Mencionado cuestionario se elabora tomando en consideración los siguientes tipos de preguntas:

- **Preguntas de acción.-** Se refieren a actitudes o dediciones tomadas por el encuestado sobre una acción realizada y sobre algunos detalles de la misma.
- **Preguntas dicotómicas.-** Son aquellas en las que el informante se encuentra entre dos alternativas; es decir, responder afirmativa o negativamente.
- **Preguntas tricotómicas.-** Son aquellas en las que a más de las dos alternativas de elección forzosa, se ofrece la oportunidad de abstenerse, por desconocimiento del asunto o por no haberse formado una opinión al respecto.
- **Preguntas de estimación.-** A diferencia de las preguntas en abanico, las de estimación tratan de que las respuestas expresen un grado de intensidad creciente o decreciente, introduciendo de esta manera un parámetro de medida, la cuantificación del criterio u opinión de las personas encuestadas. **(Ver Anexo A)**

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

En estadística y en investigación se denomina población o **universo** a todo grupo de personas u objetos que posee alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.

**Población** el “Conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.

Generalmente tomamos una **muestra** de una población para deducir algo acerca de la misma.”<sup>24</sup>

Es decir, la población son los elementos a ser investigados, por lo cual considerando la definición expuesta anteriormente, en esta investigación la población lo compone el personal que labora en el Club al igual que sus socios, la misma que lo constituyen 7000 personas representando un grupo extenso.

#### 3.4.2 MUESTRA

Muestra es “Un medio utilizado para inferir algo acerca de una población mediante la selección de una parte de la misma.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> MASON, LIND, MARCHAL, (2003), “Estadística para Administración y Economía”, Pág. 7

<sup>25</sup> MASON, LIND, MARCHAL, (2003), “Estadística para Administración y Economía” , Pág. 262

### 3.4.3 MUESTREO

En muchos casos, el muestreo es la única forma de determinar algo acerca de la población, por lo tanto es una parte esencial para poder llevar a cabo la investigación.

Es así que el muestreo se emplea cuando la población o el universo a investigarse es muy grande o amplio y resulta imposible o muy difícil de investigar a todos los elementos.

Muestreo es “El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de la población, a partir de la observación de una parte o subconjunto de la población.”<sup>26</sup>

La muestra que se determine se estimará siguiendo los criterios que ofrece la estadística, para ello se hará el uso del Muestreo Estratificado.

- **Muestreo Estratificado.-** Este tipo de muestra se utiliza cuando los elementos de la población son heterogéneos y consiste en dividir la población en grupos o estratos de elementos que tienen características semejantes, para luego, al azar o sirviéndose de la tabla de números aleatorios, ir extrayendo la muestra de cada uno de los estratos.

---

<sup>26</sup> MUNICH LOURDES, ÁNGELES ERNESTO, (1997), “Métodos y Técnicas de Investigación”

Lo que se trata de representar con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.

#### **3.4.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para el presente estudio de investigación, la población que se utiliza como base es el personal que asiste al ITSA a los cursos de capacitación, puesto que son de todos los Repartos de la FAE, donde se ubican todos sus socios. En vista de que estos estratos se trasladan a esta ciudad por períodos de más de un mes tomaremos de aquí una muestra estratificada que representan el pensamiento del personal FAE de los repartos del país. Para lo cual se tiene en cuenta lo siguiente: (Ver tabla 3.1)

**Tabla 3.1** Determinación del tamaño de la muestra

<b>Composición</b>	<b>Población</b>
Administrativos	15
Cursos ITSA	444
Ala 12	120
<b>Muestra</b>	<b>579</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

**FUENTE:** Datos proporcionados por la Secretaría del Club

Para obtener la muestra, se aplicará la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{e^2 ( N - 1 ) + Z^2 * S^2}$$
<sup>27</sup>

**En donde:**

N = Población

Z = Nivel de Confianza

S = Desviación Estándar

e = Error Estimado

n = Tamaño de la Muestra

Se aplica la formula para los distintos valores:

Para Cursos ITSA y Ala 12:

$$N = 444 + 120$$

$$N = 564$$

$$Z = 1.96$$

$$S = 0.50$$

$$e = 0.05$$

---

<sup>27</sup> HERRERA E. LUÍS, (2002), "Tutoría de la investigación"

Sustituyendo:

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{e^2 ( N - 1 ) + Z^2 * S^2}$$
$$n = \frac{( 564 ) ( 1.96 )^2 ( 0.50 )^2}{( 0.05 )^2 ( 564 - 1 ) + ( 1.96 )^2 ( 0.50 )^2}$$
$$n = \frac{( 564 ) ( 3.8416 ) ( 0.25 )}{( 1.4075 ) + ( 0.9604 )}$$
$$n = \frac{541.6656}{2.3679}$$
$$n = 228.75$$
$$n = \mathbf{229 R//}$$

Por lo tanto se determina que el tamaño de la muestra más acorde, es el que se presenta con un nivel de confianza del 95%, y con un error de estimación de 0.05. Por lo que la muestra seleccionada es 229 encuestas para el personal que asiste a los cursos. Debido al reducido número de administrativos se realizará 15 entrevistas para el personal administrativo. **(Ver Anexo B)**

### 3.5 ETAPAS DE PROCESAMIENTOS DE DATOS

Una vez recopilados los datos a través de los cuestionarios es necesario procesarlos es decir elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permite llegar a conclusiones. Las etapas a seguir son las siguientes:

- 1. Verificación.-** “Su objetivo es revisar que los cuestionarios estén debidamente llenos, que las respuestas sean correctas, detectar y eliminar posibles errores.
- 2. Codificación.-** Es el proceso técnico mediante el cual los datos obtenidos se agrupan o se clasifican en categorías de acuerdo a las variables establecidas, utilizando símbolos numéricos para luego ser tabulados y sentados.
- 3. Tabulación.-** Es el procesamiento mediante el cual se cuenta el número de casos que se presenten a cada categoría o variable establecida para presentarlos en cuadros o tablas estadísticas.
- 4. Interpretación.-** Consiste en demostrar las características sobresalientes de la información recopilada y explicar los datos presentado en cuadros o tablas estadísticas. Su propósito es buscar un significado más amplio de las respuestas obtenidas. La interpretación consiste en “Hacer hablar a los datos”, es decir encontrar su significado.

**5. Análisis.-** Su propósito es obtener conclusiones en relación a los objetivos de la investigación.”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> DÍAZ C. FAUSTO G, (2004), “Metodología de la investigación”

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE**

El proceso de desarrollar relaciones más efectivas y eficientes en el que han de operar el trabajo, el lugar y la gente es importante por que su acción sistemática se basa en el empleo racional de los resultados para alcanzar un objetivo.

Para una mejor comprensión del capitulo se desarrollara de la siguiente manera:

#### **4.1. Análisis por pregunta**

##### **4.1.1. De los socios**

###### **4.1.1.1. Resumen Interpretación por pregunta**

##### **4.1.2. Del personal administrativo**

###### **4.1.2.1. Resumen Interpretación por pregunta**

#### **4.2. Análisis Orgánico Estructural, Funcional y Nominal**

##### **4.2.1. Análisis del Orgánico Estructural**

##### **4.2.2. Identificación de niveles**

##### **4.2.3. Análisis del Orgánico Funcional**

##### **4.2.4. Análisis del orgánico Nominal**

##### **4.2.5. Resumen Interpretación del orgánico estructural, funcional y nominal**

#### **4.3. Análisis del Estatuto**

## 4.1 ANÁLISIS POR PREGUNTA

### 4.1.1 DE LOS SOCIOS

Después de recolectar la información suficiente se procede a un análisis e interpretación por pregunta; ya que los cuestionarios arrojan datos importantes y relevantes.

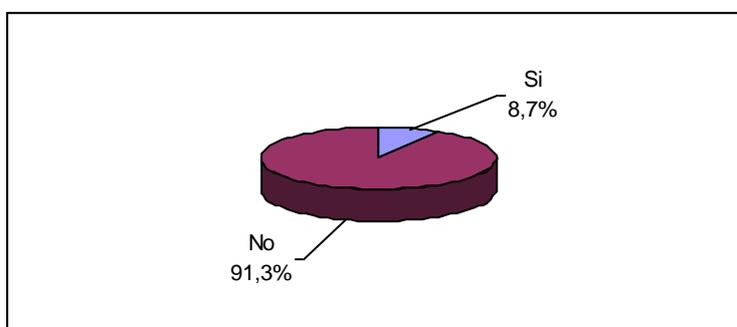
Cabe señalar que permite determinar las particularidades de los hechos objeto de estudio para una mejor comprensión de los resultados.

#### PREGUNTA N° 1

**CUADRO 4.2** ¿La Estructura actual de organización del club le permite cumplir con sus objetivos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	8.7%
No	209	91.3%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.6** ¿La Estructura actual de organización del club le permite cumplir con sus objetivos?

**INTERPRETACIÓN**

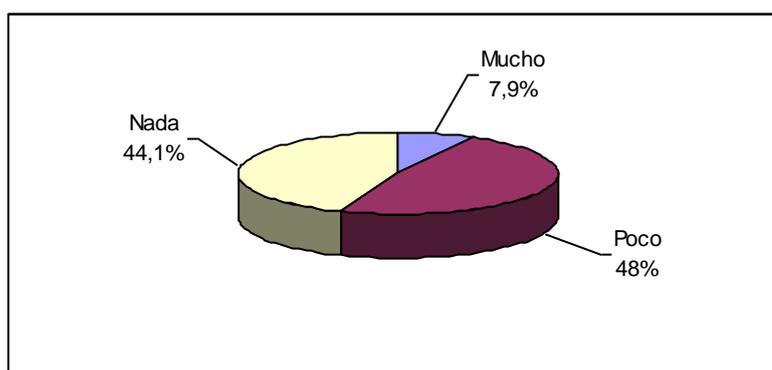
De la muestra seleccionada se ha podido determinar que el 8,7% considera que la estructura actual Si le permite cumplir con los objetivos, mientras que el 91,3% opina que No.

**PREGUNTA Nº 2**

**CUADRO 4.3** ¿Considera usted que la directiva del club se interesa por el bienestar de sus socios?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	18	7.9%
Poco	110	48.0%
Nada	101	44.1%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.7** ¿Considera usted que la directiva del club se interesa por el bienestar de sus socios?

### INTERPRETACION

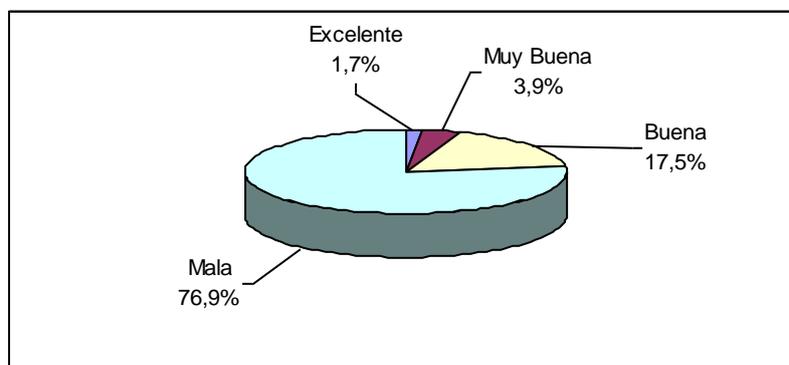
De las encuestas realizadas el 7,9% opina que la Directiva del Club se interesa por el bienestar de sus socios, mientras que un 48% considera que es poca la atención y un 44,1% opina que no se interesan.

### PREGUNTA Nº 3

**CUADRO 4.4** ¿La información que recibe sobre sus derechos y obligaciones cuando ingresó al club fue?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	1.7%
Muy Buena	9	3.9%
Buena	40	17.5%
Mala	176	76.9%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.8** ¿La información que recibe sobre sus derechos y obligaciones cuando ingresó al club fue?

**INTERPRETACIÓN**

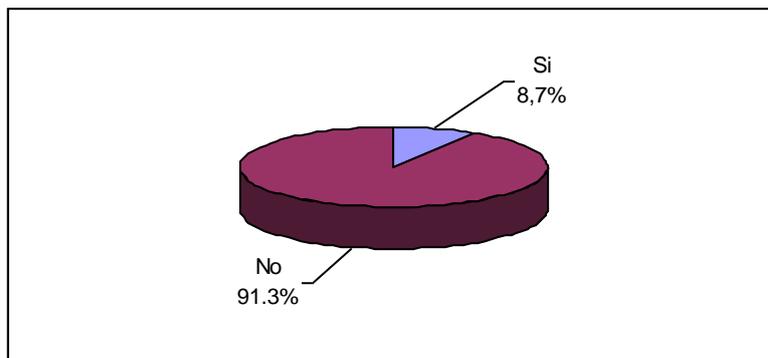
Con respecto a esta pregunta el 1,7% opina que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando ingreso al club fue Excelente; el 3,9% piensa que fue Muy Buena; el 17,5% considera que fue buena y un 76,9% opina que fue Mala.

**PREGUNTA Nº 4**

**CUADRO 4.5** ¿Cree usted que la organización actual permite una identificación y reconocimiento de las unidades administrativas?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	8.7%
No	209	91.3%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.9** ¿Cree usted que la organización actual permite una identificación y reconocimiento de las unidades administrativas?

### INTERPRETACIÓN

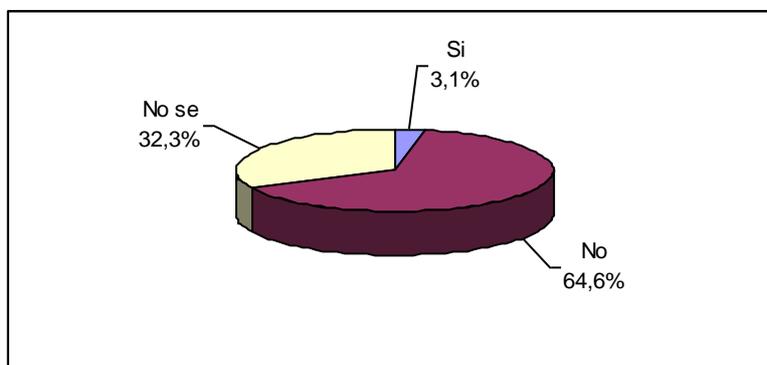
De la muestra seleccionada el 8,7% opina que la organización actual Si le permite identificar las unidades administrativas y el 91,3% opinan que No.

### PREGUNTA Nº 5

**CUADRO 4.6** ¿Cree usted que los actuales reglamentos son compatibles con la realidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	3.1%
No	148	64.6%
No se	74	32.3%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.10** ¿Cree usted que los actuales reglamentos son compatibles con la realidad?

### INTERPRETACIÓN

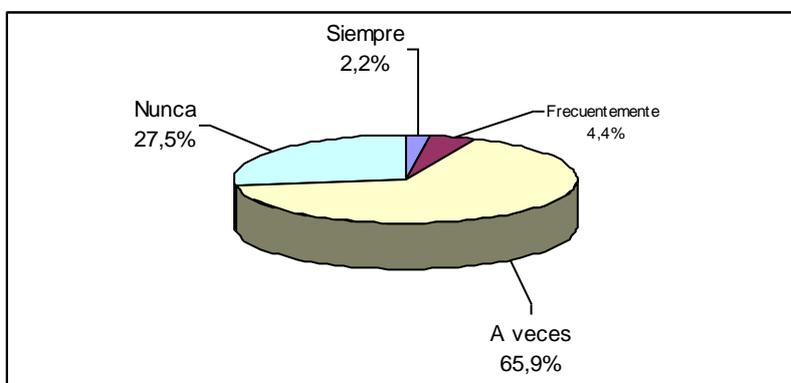
El 3,1% opina que los reglamentos vigentes Si son compatibles con la realidad; el 64,6% consideran que los reglamentos No se relacionan con el funcionamiento actual del club y un 32,3% del personal encuestado no tiene conocimiento de los reglamentos existentes.

### PREGUNTA Nº 6

**CUADRO 4.7** ¿Según su criterio, con que frecuencia se aplican los reglamentos establecidos por el club?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	2.2%
Frecuentemente	10	4.4%
A veces	151	65.9%
Nunca	63	27.5%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta

**FIGURA 4.11** ¿Según su criterio, con que frecuencia se aplican los reglamentos establecidos por el club?

**INTERPRETACIÓN**

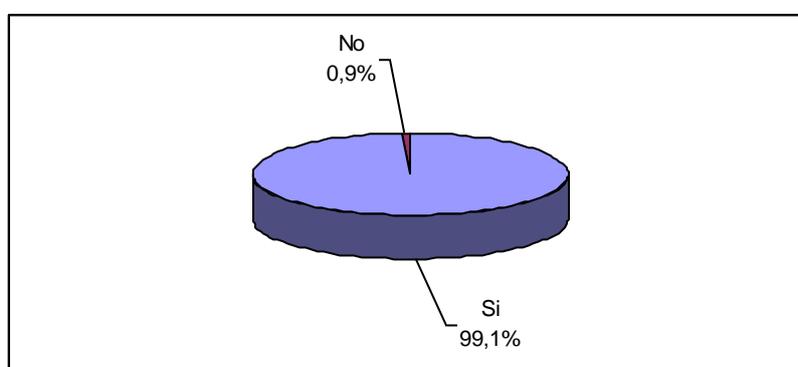
Se puede apreciar que el 2,2% opina que los reglamentos se los aplica Siempre de acuerdo al caso, mientras que el 4,4% opina que se lo aplica Frecuentemente; el 65,9% considera que los reglamentos se aplican A veces y el 27,5% opina que los reglamentos no se aplican Nunca.

**PREGUNTA Nº 7**

**CUADRO 4.8** ¿Considera usted que los reglamentos vigentes deberían reformarse?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	227	99.1%
No	2	0.9%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta

**FIGURA 4.12** ¿Considera usted que los reglamentos vigentes deberían reformarse?

### INTERPRETACIÓN

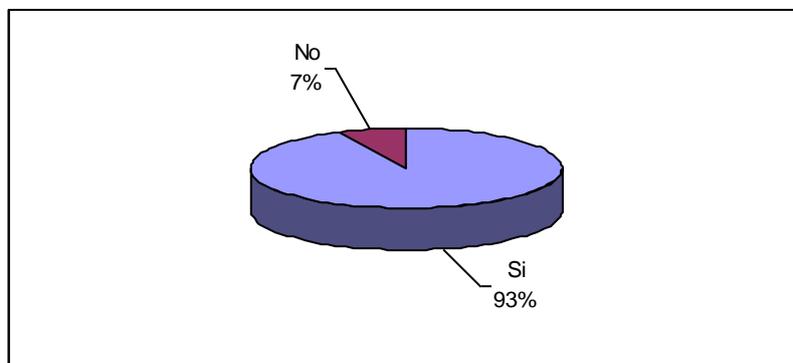
Con respecto a esta pregunta la respuesta fue: el 99,1% consideran que los reglamentos Si deberían reformarse y el 0,9% opinan que No.

### PREGUNTA Nº 8

**CUADRO 4.9** ¿Considera usted necesario que el club disponga de Organigramas estructurales, funcionales y de posición de personal?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	213	93.0%
No	16	7.0%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta

**FIGURA 4.13** ¿Considera usted necesario que el club disponga de Organigramas estructurales, funcionales y de posición de personal?

### INTERPRETACIÓN

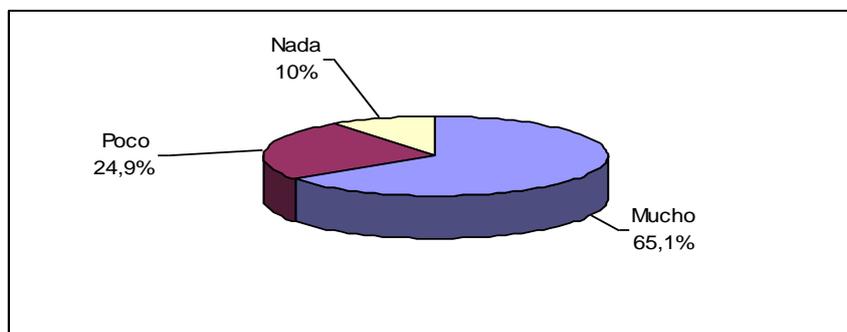
De la muestra seleccionada se ha podido determinar que el 7% opinan que el club No debería disponer de organigramas y el 93% manifiesta que Si es necesario que el Club disponga de organigramas.

### PREGUNTA Nº 9

**CUADRO 4.10** ¿Según su criterio, cree usted que la duplicidad y superposición de funciones a nivel de unidad administrativa afecta el desarrollo de las actividades?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	149	65.1%
Poco	57	24.9%
Nada	23	10.0%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Encuesta

**FIGURA 4.14** ¿Según su criterio, cree usted que la duplicidad y superposición de funciones a nivel de unidad administrativa afecta el desarrollo de las actividades?

**INTERPRETACIÓN**

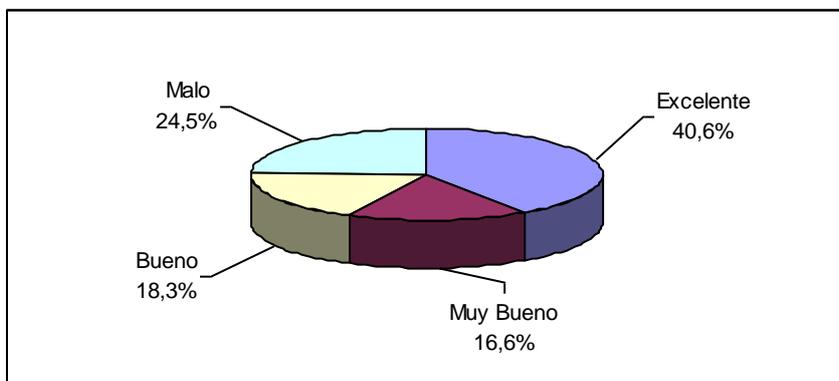
Se puede apreciar que el 65,1% opina que la duplicidad de las funciones afecta Mucho en el desarrollo de las actividades; mientras que el 24,9% considera que afecta Poco y un 10% opina que no afecta en Nada.

**PREGUNTA N° 10**

**CUADRO 4.11** ¿Considera usted que la Reestructuración del Orgánico Funcional y sus reglamentos es?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	93	40.6%
Muy Bueno	38	16.6%
Bueno	42	18.3%
Malo	56	24.5%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Lucía Corrales

**FIGURA 4.15** ¿Considera usted que la Reestructuración del Orgánico Funcional y sus reglamentos es?

## **INTERPRETACIÓN**

Con respecto a esta pregunta se ha podido determinar que el 40,6% considera que es Excelente la reestructuración de los orgánicos y sus reglamentos; mientras que un 16,6% opina que la reestructuración es Muy Bueno, frente a un 18,3% indicando que es Bueno y un 24,5% opina que es Malo.

### **4.1.1.1 RESUMEN DEL ANÁLISIS POR PREGUNTA**

Después de analizar e interpretar los resultados se ha podido determinar los siguientes hechos:

- ✓ La estructura actual de organización del club no le permite cumplir con sus objetivos.
- ✓ El personal no tiene conocimiento de cómo está organizado el club, por lo que es necesario informar a cada unidad administrativa sobre la organización para mejorar el rendimiento funcional y operativo del personal.
- ✓ El club cuenta con reglamentos pese a ello no son compatibles con la realidad, por lo que es necesario reformarlos ya que sirven de apoyo para un buen funcionamiento del club.

✓ Es necesario la reestructuración del orgánico estructural y funcional, ya que servirá de apoyo para evitar problemas de organización, superposición de funciones y duplicidad de actividades.

✓ La falta de una reestructuración oportuna ha provocado que los recursos no sean utilizados y optimizados

de una manera adecuada.

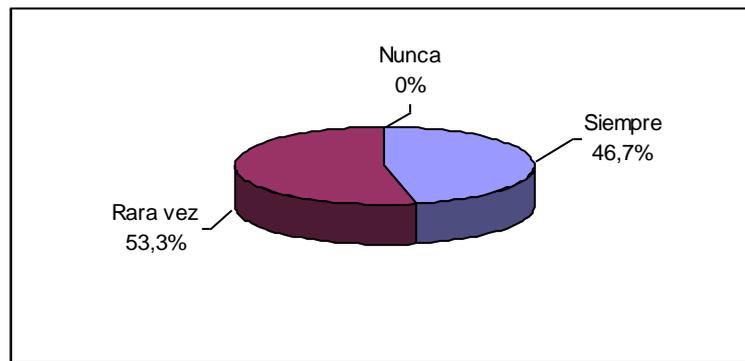
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	46.7%
Rara vez	8	53.3%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.2 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### PREGUNTA Nº 1

**CUADRO 4.12** ¿Conoce usted con certeza las funciones que debe cumplir?

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista

**FIGURA 4.16** ¿Conoce usted con certeza las funciones que debe cumplir?

### INTERPRETACIÓN

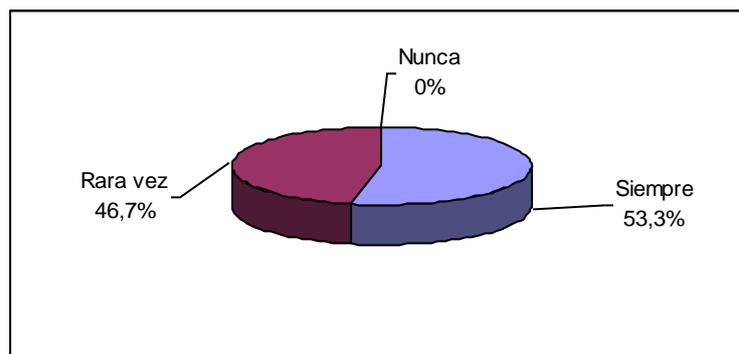
De las entrevistas empleadas se ha podido determinar que el 46,7% del personal Siempre conoce las funciones que debe cumplir, el 53,3% manifiesta que Rara vez.

### PREGUNTA Nº 2

**CUADRO 4.13** ¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su cargo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	53.3%
Rara vez	7	46.7%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Entrevista

**FIGURA 4.17** ¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su cargo?

### INTERPRETACIÓN

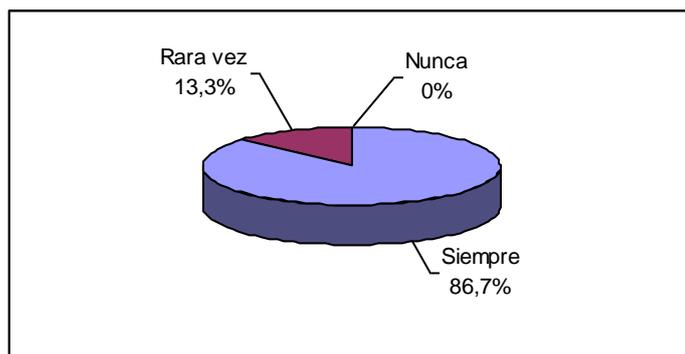
Del total de entrevistados el 46,7% de los trabajadores manifiestan que Rara vez coinciden las responsabilidades asignadas a cumplir y un 53,3% consideran que Siempre.

### PREGUNTA Nº 3

**CUADRO 4.14** ¿Sabe usted cual es su inmediato superior?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	86.7%
Rara vez	2	13.3%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Entrevista



ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Entrevista

**FIGURA 4.18** ¿Sabe usted cual es su inmediato superior?

### INTERPRETACIÓN

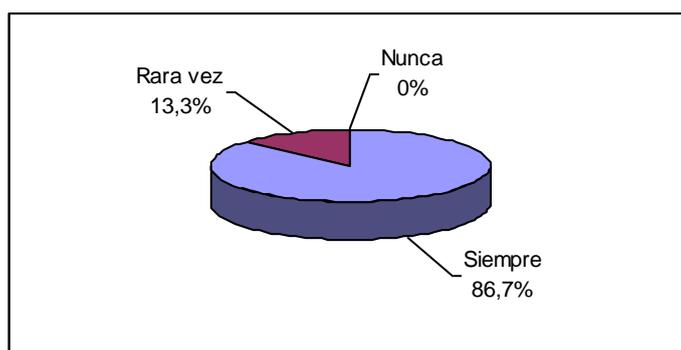
El total de entrevistados el 13,3% manifiestan que Rara vez conocen cual es su inmediato superior y un 86,7% Siempre.

### PREGUNTA Nº 4

**CUADRO 4.15** ¿Conoce usted cuales son sus subordinados directos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	86.7%
Rara vez	2	13.3%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Lucía Corrales  
FUENTE: Entrevista



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista

**FIGURA 4.19** ¿Conoce usted cuales son sus subordinados directos?

### INTERPRETACIÓN

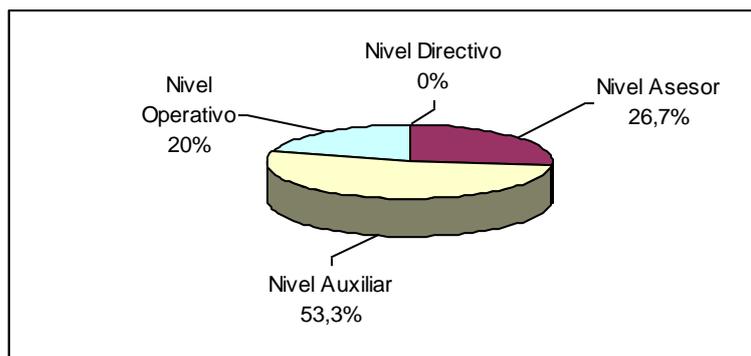
En cuanto a esta pregunta el 86,7% del personal manifiestan que Siempre conocen cuales son sus subordinados directos y un 13,3% aducen que Rara vez.

### PREGUNTA Nº 5

**CUADRO 4.16** ¿Conoce usted el nivel al que pertenece?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Directivo	-	-
Nivel Asesor	4	26.7%
Nivel Auxiliar	8	53.3%
Nivel Operativo	3	20.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista

**FIGURA 4.20** ¿Conoce usted el nivel al que pertenece?

### INTERPRETACIÓN

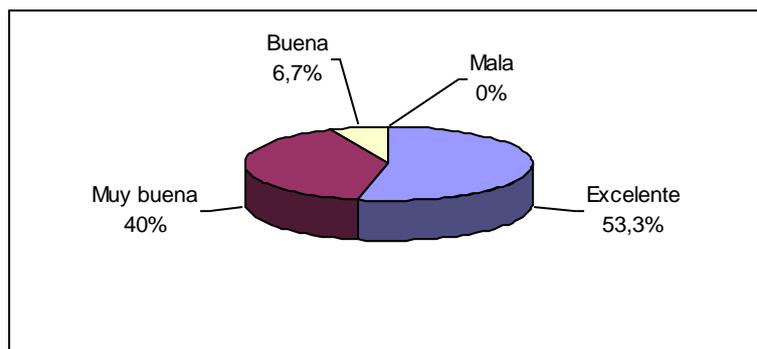
Del total de las entrevistas aplicadas el 26.7% del personal pertenecen al Nivel Asesor, el 53,3% al Nivel Auxiliar y el 20% al Nivel Operativo.

### PREGUNTA Nº 6

**CUADRO 4.17** ¿La relación laboral con sus superiores en el Club es?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	8	53.3%
Muy buena	6	40.0%
Buena	1	6.7%
Mala	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista

**FIGURA 4.21** ¿La relación laboral con sus superiores en el Club es?

### INTERPRETACIÓN

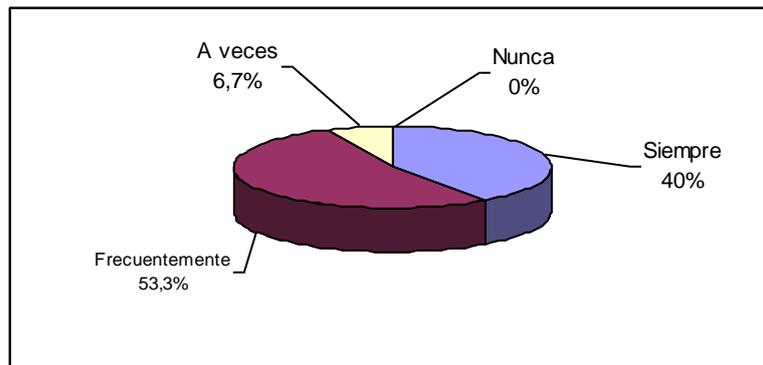
De las entrevistas aplicadas el 53,3% considera que la relación laboral con sus superiores es Excelente, el 40% manifiesta que es Muy buena y un 6,7% opina que es mala.

### PREGUNTA Nº 7

**CUADRO 4.18** ¿Según su criterio, con que frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	40.0%
Frecuentemente	8	53.3%
A veces	1	6.7%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Entrevista

**FIGURA 4.22** ¿Según su criterio, con que frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño?

### INTERPRETACIÓN

De las entrevistas realizadas el 40% considera que las evaluaciones del desempeño deben realizarse Siempre, el 53,3% manifiesta que debe ser Frecuentemente y el 6,7% opina que A veces.

#### 4.1.2.1 RESUMEN DEL ANÁLISIS POR PREGUNTA

Cabe indicar que para solidificar la información, la entrevista dirigida al personal administrativo permitió determinar con más seguridad las particularidades de las funciones objeto de estudio:

Como producto de lo antes mencionado se pudo identificar:

- ✓ Que no se suelen realizar evaluaciones del desempeño con frecuencia.

- ✓ No conocen con certeza cual es el nivel al que pertenecen.
  
- ✓ Los empleados de acuerdo a la interpretación ellos piensan que saben con seguridad la relación de dependencia tanto ascendente como descendente, al igual que las funciones a su cargo ya que no habido una voz informativa y documental que los sepa señalar el estatus y el rol que verdaderamente tienen.

## **4.2 ANÁLISIS DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y NOMINAL**

### **4.2.1 ANÁLISIS DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL**

La presentación estructural no es otra cosa que la gráfica que se representa mediante rectángulos con dos terminales de comunicación, en primer término de **Arriba** que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El término de **Abajo** que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión.

Ubicar una unidad administrativa indica su nivel jerárquico, es decir el área que está situado (Departamento, Sección, Subsección), a quien reporta (Quien es su superior inmediato), a quien supervisa (cuales son sus subordinados directos) y cuales son sus cargos con que mantiene relaciones laterales.

Para relacionar el análisis del Orgánico Estructural se consideró el existente en el Club General de Aerotécnicos FAE. **(Ver Anexo C)**

#### **4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES**

##### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL CLUB**

El Club General de Aerotécnicos FAE se encuentra organizado en 6 niveles administrativos; estructurados jerárquicamente de la siguiente manera:

##### **✓ NIVEL DIRECTIVO SUPERIOR**

**El Nivel Directivo Superior está conformado por:**

- a) Asamblea General**
- b) Directorio Ampliado**

##### **✓ NIVEL CONTROL**

El Nivel de Control está constituido por:

- a) Comisión de Vigilancia**
- b) Auditoría Interna**

##### **✓ NIVEL DIRECTIVO EJECUTIVO**

**El Nivel Ejecutivo está conformado por:**

a) Directorio

✓ **NIVEL ASESOR**

**El Nivel Asesor está constituida por:**

a) Asesoría Jurídica

✓ **NIVEL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

**El Nivel Técnico-Administrativo está conformado por:**

Departamentos de gestión interna del Club General:

a) Gerencia Operativa

✓ **NIVEL OPERATIVO**

**El Nivel Operativo está conformado por:**

a) Núcleos

### 4.2.3 ANÁLISIS DEL ORGÁNICO FUNCIONAL

“Se caracteriza por la agrupación de trabajo en unidad administrativa de tipo funcional o lo que es lo mismo, los trabajos similares se adjudican a una sucesión dependiente a un centro de coordinación.

Cada función principal es coordinada por un nivel superior en la organización.”<sup>29</sup>

Después del análisis se determinó que las funciones principales básicas de una unidad administrativa o puesto de trabajo no son cumplidas y en muchos de los casos las unidades no existen.

Para una mejor interpretación se considero la siguiente tabla:

**Tabla 4.2.** Funciones por Unidad

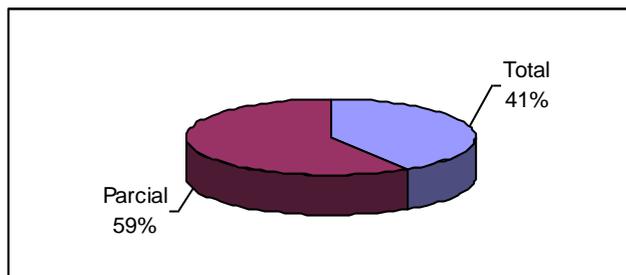
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES / CUMPLE	
	TOTAL	PARCIAL
Directorio		✓
Del Presidente del Club	✓	
Del vicepresidente	✓	
Comité de Vigilancia		✓
Asesoría Jurídica		✓
De la Comisión de Finanzas		✓
De la Comisión de Asuntos Sociales y RR.PP		✓
De la Gerencia Operativa		✓
De la Secretaría del Club	✓	
De la Unidad de Informática		✓
De la Jefatura Administrativa		✓

<sup>29</sup> <http://www.emprender-en-aragon.es/guiaprac/pag4/pag4b.htm>

Del encargado del Archivo General	✓	
Del encargado de la Bodega de Suministros	✓	
Del Departamento de Contabilidad		✓
De la Sección Prestaciones Sociales		✓
De la Unidad de Caja	✓	
De los Núcleos en Provincias	✓	

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

**FUENTE:** Investigación de Campo



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales

**FUENTE:** Investigación de Campo

**FIGURA 4.23.** Funciones por Unidad

## INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que de las unidades administrativas mencionadas anteriormente un 41% cumplen las funciones asignadas en forma total y un 59% se viene cumpliendo en forma parcial.

#### **4.2.4 ANÁLISIS DEL ORGÁNICO NOMINAL**

El análisis del presente tema constituye la interpretación de la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla.

Para una mejor interpretación y percepción expongo a continuación lo siguiente:

**(Ver Anexo D)**

#### **ORGANIZACIÓN INTERNA DEL CLUB**

##### **DIRECTORIO DEL CLUB**

- ✓ Presidente
- ✓ Vicepresidente
- ✓ Secretaria
- ✓ Tesorero
- ✓ Vocal Principal
- ✓ Vocal Suplente

##### **COMITÉ DE VIGILANCIA**

- ✓ Presidente
- ✓ Vocal Principal
- ✓ Vocal Suplente

## **AUDITORIA INTERNA**

- ✓ Auditor Interno

## **GERENCIA OPERATIVA**

- ✓ Gerente
- ✓ Secretaria Administrativa

## **CONTABILIDAD**

- ✓ Contador General
- ✓ Asistente Contable
- ✓ Auxiliar Contable (Aportaciones)
- ✓ Auxiliar Contable (Préstamos)
- ✓ Auxiliar Contable (Cartera-créditos)

## **CAJA**

- ✓ Caja General
- ✓ Auxiliar de Caja

## **PRESUPUESTOS**

- ✓ Vicepresidente
- ✓ Tesorero
- ✓ Vocal Principal

## **INFORMATICA**

- ✓ Técnico Informático

## **SERVICIOS**

- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Secretaria de Servicios
- ✓ Mensajero
- ✓ Guardia
- ✓ Auxiliar de Aseo

## **BAR / CASINO**

- ✓ Concesionario – Administrador
- ✓ Disk Jockey

## **ALMACEN**

- ✓ Agente de Ventas
- ✓ Promotor de Ventas
- ✓ Bodeguero

## **SEDES**

- ✓ Directorio del Núcleo
- ✓ Administrador

## **NÚCLEOS**

- ✓ Directorio del Núcleo
- ✓ Asistente Administrador contable

#### 4.2.5 RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y NOMINAL

Después de la ejecución del plan metodológico de los datos obtenidos y analizados se pudo determinar hechos de la siguiente manera:

- ✓ Se pudo determinar que en el orgánico funcional aparecen unidades administrativas que no aparecen en el orgánico estructural o viceversa, así: **(Ver Anexo C)**

##### Orgánico Estructural

Auditoría Interna

Secretaría del Club

Jefatura Administrativa

Sección de Prestaciones sociales

Comisión de Finanzas

Unidad de Informática

Encargado del Archivo General

Encargado de Bodega

##### Orgánico Funcional

P.A.D.

Servicios

Bar / Casino

Sedes

- ✓ Al momento existe en el Club la unidad administrativa de Tesorería, pese a no constar en el orgánico estructural y funcional.

- ✓ Se estableció que las unidades administrativas no tienen una denominación lógica ya que aparece la denominación del cargo de la persona que trabaja en esa dependencia tales como:
  - Encargado del Archivo general
  - Encargado de Bodega
  
- ✓ En el orgánico estructural aparecen abreviaturas tal es el caso de PAD, mencionada unidad administrativa no se ha podido identificar claramente cual es el significado de sus siglas y mucho menos sus funciones como parte de la organización.
  
- ✓ Se capto de acuerdo al análisis del estatuto que existen comisiones que se confunden con unidades administrativas, tal es el caso de la comisión de Presupuestos; sabiendo que la denominación de comisión esta formada de acuerdo al CAPÍTULO VII, De las Comisiones, Art. 64 del Estatuto del Club. **(Ver Anexo E)**
  
- ✓ Pese a encontrarse en el orgánico estructural y funcional la unidad administrativa de presupuestos no hay presencia física ni material de mencionada unidad.
  
- ✓ Se ha determinado que existe una mala distribución de niveles jerárquicos así como también de unidades administrativas.

- ✓ Por resolución del directorio se ha creído conveniente que el almacén se cierre puesto que durante 4 años consecutivos esta unidad administrativa ha arrojado perdidas afectando directamente a las aportaciones de los socios.
  
- ✓ Se pudo detectar que existe una superposición de funciones ya que cumplen funciones no asignadas a la unidad a la que pertenecen, tal es el caso de :
  - Asistente Auditora      \_\_\_\_\_→      Secretaria Comité de Vigilancia
  - Asistente Contador      \_\_\_\_\_→      Auxiliar Contable Préstamos
  - Auxiliar Contable Préstamos \_\_\_\_\_→      Cajera
  
- ✓ Se ha podido determinar que al momento trabajan 15 personas cabe indicar que realizando una investigación pormenorizada pude evidenciar que en la nomina del Club aparecen 11 personas.
  
- ✓ Se ha conseguido identificar que no existe una nómina adjunta al manual existente en el que se especifique la unidad, el número y denominación de cargos.

### **4.3 ANÁLISIS DEL ESTATUTO**

Después de haber analizado minuciosamente cada uno de los artículos con sus respectivos literales y numerales, he podido determinar que de acuerdo a la propuesta planteada es necesario cambiar en el TITULO TERCERO De Los Organismos de Funcionamiento, CAPÍTULO I Del Ordenamiento y Clasificación Art. 22, Pág. 7; el orden directivo, asesor, administrativo y operativo. **(Ver Anexo F)**

## **CAPÍTULO V**

# **REESTRUCTURACIÓN DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y NOMINAL DEL CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El manual es una herramienta indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, duplicidad de actividades, define responsabilidad y autoridad, asimismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal, es también una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Mencionado manual contiene información pormenorizada de perspectiva al futuro, así como también una representación gráfica de la organización misma que permite visualizar la distribución departamental, niveles y líneas jerárquicas, garantizando una información exacta y asimilable de la organización.

También una información clara de la distribución de las unidades administrativas por niveles, esta permitirá que la comunicación sea clara para lograr los planes y la línea de mando fluyan de manera eficiente tanto ascendente como descendente.

Además una indicación pormenorizada de los perfiles por unidad señalando cual es la naturaleza, la asignación de las funciones, la forma de llevar a cabo; así como, un orgánico nominal siendo estos la base fundamental de la propuesta.

## **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El manual considerado como elemento clave en la organización ayudará a fortalecer las falencias administrativas y a cumplir de manera eficaz y eficiente las funciones de las unidades; es así que la implantación del presente manual, servirá como herramienta informativa, control y respaldo para los miembros del club, con el fin de que cada unidad administrativa sea operativa y productiva, logrando de esta manera una administración bien organizada y eficiente.

## **5.3 BASE LEGAL**

La Base Legal para la elaboración de este Manual, es el Estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social, mediante Acuerdo No.0634 del 26 de mayo de 1997, y los reglamentos Internos, aprobados en Asamblea General extraordinaria del 18 de junio de 1999.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Proporcionar al Club General de Aerotécnicos FAE, una herramienta práctica que permita dar a conocer la estructura, objetivos y funciones mediante perfiles por unidad administrativa, para lograr un óptimo desempeño laboral del personal.

#### 5.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Obtener un conocimiento general de la estructura de organización del Club.
- ✓ Lograr una distribución eficiente de las funciones y responsabilidades a cada unidad administrativa.
- ✓ Determinar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos.
- ✓ Proporcionar información clara y pormenorizada de las funciones por unidad administrativa.
- ✓ Facilitar el desempeño mediante perfiles por áreas funcionales.

#### 5.5 NIVELES ORGANIZACIONALES

El Club general de Aerotécnicos FAE esta compuesto de los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo

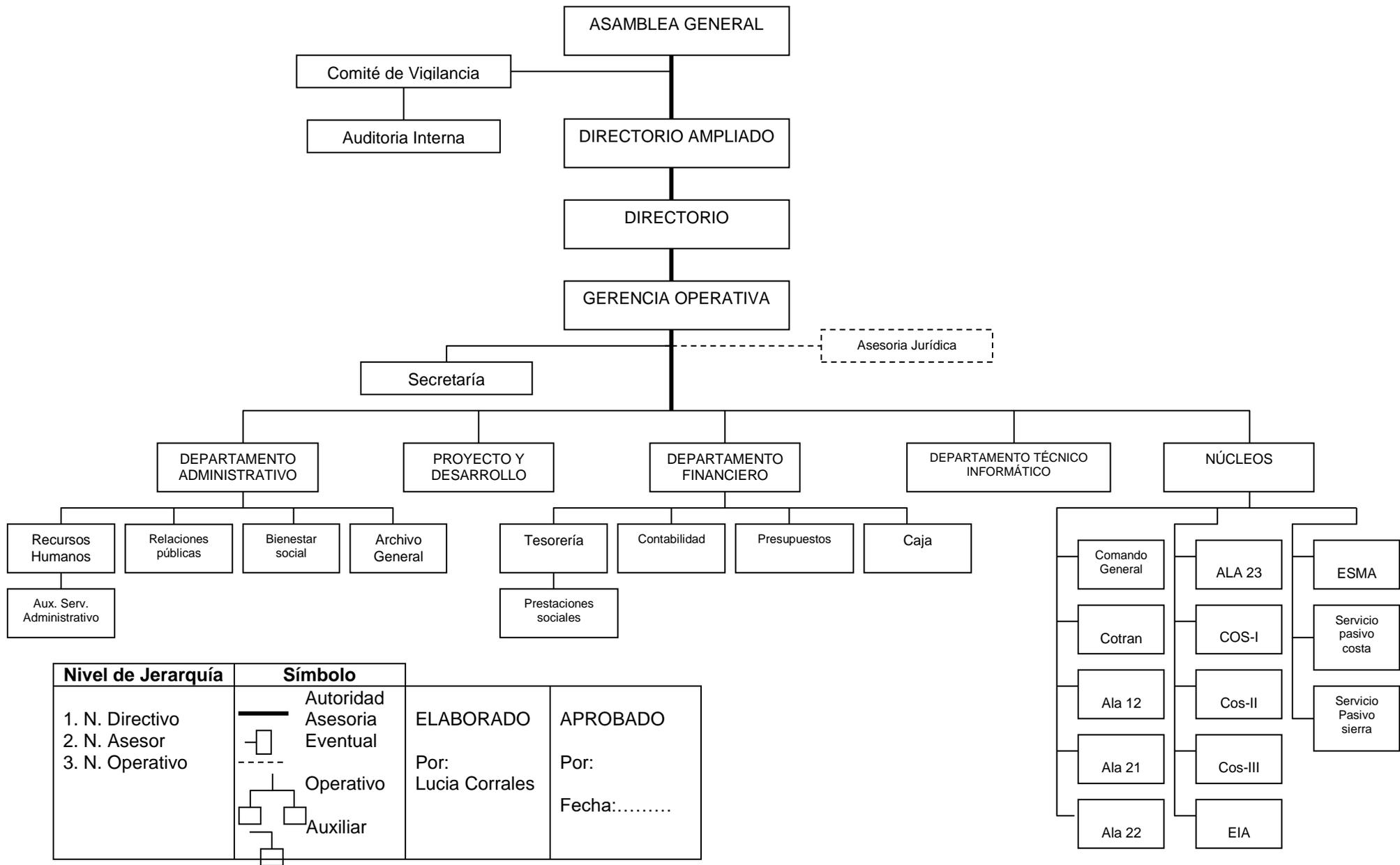
**Nivel Directivo.-** Es el máximo nivel jerárquico, su finalidad es planificar, orientar y dirigir; así como también determinar políticas y alcanzar los objetivos del Club.

**Nivel Asesor.-** El Propósito de este nivel esta encaminado a brindar asesoramiento, consejo, guía y orientación al nivel directivo y los demás niveles internos del Club.

**Nivel Operativo.-** Este nivel es responsable de la vida misma del Club, este se encarga de ejecutar las actividades básicas del Club.

## **5.6 ORGÁNICO ESTRUCTURAL**

Tomando en consideración que el organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada unidad administrativa. (Ver Figura 5.24)



**Figura 5.24. ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE**

## **5.6.1 ASIGNACIÓN DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS POR NIVEL**

### **NIVEL DIRECTIVO**

- ✓ Asamblea General
- ✓ Directorio Ampliado
- ✓ Directorio
- ✓ Gerencia Operativa

### **NIVEL ASESOR**

- ✓ Comité de Vigilancia
  - Auditoría Interna
- ✓ Asesoría Jurídica

### **NIVEL OPERATIVO**

#### **DEL ADMINISTRATIVO**

- ✓ Secretaría
- ✓ Departamento Administrativo
  - Recursos Humanos
    - \* Auxiliar Administrativo
  - Relaciones Públicas
  - Bienestar Social
  - Archivo General
- ✓ Proyecto y Desarrollo

## **DEL FINANCIERO**

- ✓ Departamento Financiero
  - Tesorería
    - \* Prestaciones Sociales
  - Contabilidad
  - Presupuestos
  - Caja

## **DEL TÉCNICO**

- ✓ Departamento Técnico Informático
  
- ✓ Núcleos
  - Comando General
  - COTRAN
  - Alas Nº 12 en Latacunga
  - Ala Nº 21 en Taura
  - Ala Nº 22 en Guayaquil
  - Ala Nº 23 en Manta
  - COS-I en Guayaquil
  - COS II del Tena
  - COS-III de Ambato
  - Escuela de Infantería Aérea
  - Escuela Superior Militar de Aviación
  - Servicio Pasivo Sierra (Quito)
  - Servicio Pasivo Costa (Guayaquil)

## **5.7 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Las funciones representan las acciones realizadas por cada unidad administrativa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines, las mismas que ayudan a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, proporcionando la uniformidad en el trabajo.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** DIRECTIVO

**UNIDAD:** *ASAMBLEA GENERAL*

**Objetivo:**

Determinar y establecer políticas generales de gestión, así como; conocer, estudiar, analizar, regular, resolver y aprobar todos aquellos instrumentos inherentes al otorgamiento de los servicios y beneficios demandados por los miembros.

**Funciones:**

- ✓ Determinar y acordar las políticas generales del Club General y realizar el seguimiento para su cumplimiento.
- ✓ Conocer y aprobar el Plan de actividades del Club, presentado por el Presidente del Directorio, conjuntamente con el informe de labores.
- ✓ Aprobar el balance general y el estado de pérdidas y ganancias debidamente auditados por la Comité de Vigilancia a través de Auditoria Interna.
- ✓ Conocer y aprobar los proyectos de actividades anuales o para el período de gestión de la Directiva, serán presentados por el Presidente del Club.
- ✓ Expedir los reglamentos especiales, acuerdos y resoluciones en orden al buen funcionamiento del Club, puestos a su consideración por el Directorio y reformarlos cuando fuere del caso.
- ✓ Autorizar la celebración de actos y contratos referentes a compra o venta de bienes inmuebles y autorizar otras actividades de acuerdo al monto establecido en el Estatuto y reglamentos.
- ✓ Autorizar al Presidente del Directorio el otorgamiento de poderes generales o especiales tendientes al normal desenvolvimiento del Club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** DIRECTIVO

**UNIDAD:** *DIRECTORIO AMPLIADO*

**Objetivo:**

Supervisar el cumplimiento de las resoluciones acordadas por la Asamblea General para el buen funcionamiento y desarrollo integral del Club.

**Funciones:**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y los reglamentos del Club, así como las resoluciones y políticas que emanen de la Asamblea General.
- ✓ Actuar a nombre y delegación de la Asamblea General en los asuntos que fueren de competencia de este organismo y los que desee consultarlos.
- ✓ Aprobar el presupuesto anual para el siguiente ejercicio económico del Club, así como los asuntos puestos a su consideración.
- ✓ Autorizar las contrataciones, adquisiciones, reparaciones y servicios, en caso de necesidades técnico-operacionales emergentes, por delegación de la Asamblea General o en el monto autorizado para este Organismo.
- ✓ Crear o suprimir departamentos, secciones o unidades de trabajo para el normal desenvolvimiento técnico, operacional y administrativo del Club, previo análisis de los organismos internos.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** DIRECTIVO

**UNIDAD:** *DIRECTORIO*

**Depende de:** Asamblea General y Directorio Ampliado

**Objetivo:**

Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar la programación y ejecución de las actividades que se desarrollen en el Club encomendadas por la Asamblea General y Directorio Ampliado o las que se hayan aprobado en la planificación de la Entidad.

**Funciones:**

- ✓ Aprobar y disponer ajustes y modificaciones a los planes y programas en marcha a cargo de las dependencias, tomando en cuenta los recursos disponibles y nuevas necesidades.
- ✓ Disponer se realicen estudios e investigaciones que le permitan conocer los avances científicos y tecnológicos que puedan afectar favorablemente al club, para mantenerse suficientemente informado y actualizado.
- ✓ Disponer la elaboración de diagnósticos referenciales del comportamiento de cada uno de los fondos administrados y de las áreas de gestión, para la toma de decisiones.
- ✓ Aprobar la estructura funcional y otras normas internas que por su nivel deban analizarlas y conocerlas.
- ✓ Velar permanentemente porque la asignación de funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa sea clara, adecuada y se mantenga actualizada, para el logro de los objetivos.
- ✓ Aprobar la atención de las necesidades de recursos humanos, equipamiento, materiales y demás elementos de trabajo requeridos para el cumplimiento de las funciones, agilizando la oportuna y adecuada provisión de los mismos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir, las disposiciones legales y reglamentarias generales y

específicas y aquellas que emanen de los organismos superiores.

- ✓ Disponer la presentación de informes especiales que le sean solicitados por el Directorio Ampliado o Asamblea General.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** DIRECTIVO

**UNIDAD:** GERENCIA OPERATIVA

**Depende de:** Directorio

**Objetivo:**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, operacionales y financieras del club, velando que se cumplan con los objetivos e intereses a favor de los miembros.

**Funciones:**

- ✓ Dirigir el desarrollo de las actividades del club en ausencia de los directivos, estableciendo objetivos a corta y mediano plazo.
- ✓ Coordinar el funcionamiento de las unidades administrativas, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- ✓ Guiar, orientar y desarrollar las habilidades y potencialidades de los empleados, para el logro de los objetivos previstos.
- ✓ Velar porque se apliquen los proyectos, estrategias y políticas institucionales aprobadas en base a los recursos disponibles.
- ✓ Proponer al Directorio previamente y al final de cada ejercicio anual, el informe sobre la administración del Club para su conocimiento antes de informar a la Asamblea General.
- ✓ Hacer cumplir, los programas de trabajo, las disposiciones y normas constantes en los manuales generales y especiales.
- ✓ Coordinar e impulsar la elaboración de manuales y normas de trabajo en cada una de las unidades del Club, en base a los procedimientos establecidos.
- ✓ Ejecutar programas permanentes que permitan el adecuado desarrollo, ajustes y modernización estructural, funcional y de procedimientos del Club General, de modo que se propicie las mejores condiciones de funcionamiento y productividad institucional.

- ✓ Asesorar y supervisar permanentemente el accionar de las diversas unidades administrativas, analizando el avance y cumplimiento de las actividades.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** ASESOR

**UNIDAD:** *COMITÉ DE VIGILANCIA*

**Depende de:** Asamblea General

**Objetivo:**

Examinar y evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los sistemas de control financiero, operativo y administrativo del Club, con la finalidad de guiar sus actividades hacia la consecución de los objetivos institucionales.

**Funciones:**

- ✓ Asesorar a la Asamblea General, Directorio Ampliado, Directorio y demás dependencias del Club, en asuntos específicos de implantación y modificación de políticas y procedimientos de control interno.
- ✓ Ejecutar las auditorías financieras, administrativas y de gestión, así como exámenes especiales, sobre las operaciones financieras, administrativas del Club, de conformidad con las disposiciones de las NEC para el efecto.
- ✓ Disponer a la Auditoría Interna la elaboración del plan anual de actividades de Auditoría y someterlo a la aprobación de la Comisión en pleno.
- ✓ Revisar y evaluar la solidez y aplicación del sistema de control interno, en las áreas financiera, administrativa y operacional.
- ✓ Evaluar las normas y procedimientos establecidos para la adquisición, conservación y mantenimiento de los bienes de Club General.
- ✓ Verificar la legalidad, oportunidad, veracidad y pertinencia de las acciones realizadas por el Directorio y las unidades operativas del Club.
- ✓ Verificar la confiabilidad de la información interna sobre las operaciones financieras y administrativas del club General y núcleos.
- ✓ Verificar y evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, planes, procedimientos y demás regulaciones vigentes en el

Club General.

- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento de los deberes y obligaciones asignadas a directivos, funcionarios y empleados del Club.
  - ✓ Colaborar con la Auditoria Externa y proporcionar la información que le sea requerida.
- Presentar a la Asamblea General, informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.
  - ✓ Evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros de la Entidad.
  - ✓ Establecer responsabilidades administrativas, disciplinarias o económicas, a los directivos y empleados que incumplan con las leyes, normas y disposiciones vigentes en el club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** ASESOR

**UNIDAD:** *AUDITORIA INTERNA*

**Depende de:** Comité de Vigilancia

**Objetivo:**

Evaluar la consistencia del control interno administrativo, financiero y contable, mediante medidas correctivas en caso de desviaciones para el buen cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

**Funciones:**

- ✓ Verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos, financieros y de contabilidad, ejerciendo los controles internos de control previo, concurrente y posterior.
- ✓ Coordinar sus actividades con las demás unidades administrativas del club para el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Presentar informes oportunos para conocimiento de Gerencia Operativa, Comité de Vigilancia y Directorio.
- ✓ Revisar y evaluar el sistema de control interno y hacer las recomendaciones necesarias.
- ✓ Actualizar los procedimientos y sistemas para la aplicación de las auditorias.
- ✓ Efectuar visitas a los núcleos y presentar informes oportunos determinando acciones correctivas inmediatas.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** ASESOR

**UNIDAD:** *ASESORIA JURÍDICA*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Brindar asesoramiento jurídico a la Asamblea General, Directorio Ampliado, Directorio, Gerencia Operativa y otros organismos internos para coordinar y atender todas las actividades jurídicas que se desarrollen en el Club.

**Funciones:**

- ✓ Asesorar a todos los organismos directivos del Club y a las demás unidades administrativas sobre asuntos legales que conciernen ser consultados.
- ✓ Coordinar con la gerencia y demás dependencias para el cumplimiento de los contratos y analizar las bases y documentos contractuales que celebra el Club.
- ✓ Patrocinar las gestiones y trámites legales, judiciales y extrajudiciales que le competen como defensor o procurador del Club.
- ✓ Informar a la Presidencia del Club en forma oportuna, sobre el avance de los litigios o acciones judiciales a favor o en contra del mismo.
- ✓ Recopilar y mantener actualizada la legislación relativa al Club y a la actividad principal que es el otorgamiento de beneficios tangibles.
- ✓ Defender las causas judiciales instauradas en contra del Club.
- ✓ rocesar e instaurar los juicios respectivos a terceros, por incumplimiento de contratos, perjuicios económicos o de recuperación de garantías o valores.
- ✓ Hacer el seguimiento a las causas laborales instauradas contra el Club por ex empleados.
- ✓ Absolver consultas judiciales particulares a los directivos y empleados del Club y orientarlos para que ejecuten las acciones en forma correcta.
- ✓ Redactar los contratos pertinentes, una vez que las dependencias interesadas hayan

presentado la documentación pertinente y haya resuelto el Directorio.

- ✓ Mantener en custodia el archivo de toda la documentación legal del club como contratos, clasificados por dependencias y asuntos, para una pronta localización de los mismos.
- ✓ Analizar, estudiar y proponer las bases para la contratación de pólizas de seguros, en función de lo contemplado en los reglamentos internos y demás normatividad complementaria.
- ✓ Llevar el registro de los funcionarios que deben presentar cauciones para el cumplimiento de sus funciones, y contratar el seguro de fidelidad y riesgos por pérdida, daño o sustracción de dinero o especies valoradas, previa al desempeño de funciones, en la forma establecida en las normas internas, efectuando la inscripción, custodia y ejecución de las cauciones en los casos necesarios.
- ✓ Realizar el cálculo de valores correspondientes a los pagos por indemnizaciones, en los reclamos laborales presentados por los empleados.
- ✓ Revisar y gestionar los reclamos a la aseguradora, que por cualquier inconveniente se produzca con los directivos, empleados o bienes del club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO DEL ADMINISTRATIVO

**UNIDAD:** SECRETARÍA DEL CLUB

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Dar el soporte administrativo al nivel directivo, organizando el sistema de recepción, clasificación, distribución, legalización y archivo de toda la documentación que ingrese al Club, velando que se cumplan con las normas de manejo de correspondencia interna y externa.

**Funciones:**

- ✓ Recibir, controlar y despachar la correspondencia oficial proveniente de los núcleos, o de otros organismos o instituciones fuera del Club.
- ✓ Elaborar las comunicaciones y demás documentos que deba suscribir el Presidente del Club, en coordinación con las unidades administrativas internas.
- ✓ Recibir, calificar, ingresar, distribuir y controlar la oportuna atención de los documentos presentados para el trámite en el Club, de acuerdo a las acciones dadas por el Presidente en la hoja de control de correspondencia.
- ✓ Preparar informes, actas y otros documentos relacionados con la sesiones de asambleas, directorio ampliado y directorio.
- ✓ Desarrollar programas tendientes a modernizar los sistemas de correspondencia del club, y hacer extensivo a la secretaria recepcionista para su uso.
- ✓ Organizar los documentos para las sesiones de trabajo, directorio, comités etc. de la Presidencia del Club y distribuir los antecedentes e información a los miembros asistentes.
- ✓ Controlar la distribución de la correspondencia hacia las unidades internas y Núcleos del club.
- ✓ Verificar que en la elaboración de la documentación, se rijan por las normas

modernas de manejo de correspondencia y procedimientos administrativos vigentes.

- ✓ Informar oportunamente a los organismos directivos, sobre el trámite dado a la correspondencia de rutina.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Desarrollar políticas adecuadas de administración de recursos humanos, materiales y soporte de servicios generales para el Club, que permitan la racionalización y dotación de los recursos necesarios en las dependencias, en función de los objetivos del Club.

**Funciones:**

- ✓ Proponer al Directorio y Gerencia Operativa sobre la planificación, implantación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos y materiales requeridos para su operación.
- ✓ Ejecutar las resoluciones aprobadas por las autoridades del club, en materia de recursos humanos en coordinación con Asesoría Jurídica en caso de Vistos Buenos o desahucios.
- ✓ Orientar a los funcionarios para la adecuada aplicación de las políticas, sistemas, procedimientos, técnicas y prácticas que se apoyen en fundamentos científicos aplicables al manejo de los recursos del club.
- ✓ Mantener actualizados los manuales internos del club, en coordinación con la Asesoría Jurídica y demás organismos directivos del club.
- ✓ Participar en la elaboración del presupuesto de personal, equipos, suministros e instalaciones, de acuerdo a las políticas del Directorio y Comité de Vigilancia.
- ✓ Velar por el cumplimiento del sistema disciplinario y generar las condiciones y su aplicación apropiada.
- ✓ Elaborar certificaciones de las condiciones y situaciones del personal de la Empresa.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** RECURSOS HUMANOS

**Depende de:** Departamento Administrativo

**Objetivo:**

Administrar el personal asignado al Club General de Aerotécnicos FAE, mediante normas y procedimientos, para asegurar su bienestar dentro de la entidad.

**Funciones:**

- ✓ Asegurar que el manejo del personal de empleados de la FAE asignados o propios del Club, se realice de acuerdo al estatuto, reglamentos, regulaciones, directivas y más disposiciones internas vigentes en el Club.
- ✓ Aplicar sistemas que garanticen la adecuada selección de personal que se necesita vincular al club, cuando exista vacantes o requerimientos.
- ✓ Administrar el sistema de clasificación y valoración de puestos por competencias, rendimiento y productividad, fundamentados en el análisis de trabajo ejecutado y la valoración del rendimiento.
- ✓ Estimular el desarrollo de las habilidades, aptitudes, actitudes y competencias personales de todos los empleados, que responda en relación directa a las necesidades del puesto, de mejoramiento, fortalecimiento y desarrollo del Club.
- ✓ Participar activamente con la Gerencia Operativa y los directivos, en la elaboración de los planes y programas de formación y capacitación integral del personal.
- ✓ Proponer acciones que permitan un adecuado clima organizacional y ambiente de trabajo para las relaciones interpersonales y laborales.
- ✓ Emitir informes sobre solicitudes de ascensos de puestos por méritos y mejoramiento de las competencias.
- ✓ Llevar el control de los contratos a prueba, ocasionales, anuales, fijos o por honorarios de los empleados suscritos con el Club.

- ✓ Controlar que las acciones de personal que se tramiten, como vacaciones, permisos, etc. se encuentren debidamente autorizadas y debidamente liquidadas en los formularios respectivos.
- ✓ Administrar y efectuar el seguimiento del programa de inducción e integración para nuevos empleados.
- ✓ Administrar el sistema de evaluación del desempeño de los empleados.
- ✓ Mantener actualizado las carpetas personales de cada uno de los empleados.
- ✓ Verificar que el uso de vacaciones se de en forma programada para evitar interrumpir las funciones de las áreas, sugiriendo los reemplazos respectivos.
- ✓ Supervisar el registro diario de la asistencia de los empleados a las labores, de acuerdo al sistema de control de ingreso por reloj y tarjeta.
- ✓ Reportar las novedades de asistencia de los empleados al Gerente para tomar las acciones pertinentes.
- ✓ Solicitar la dotación de uniformes luego del período de prueba o anualmente.
- ✓ Elaborar certificaciones de las condiciones y situaciones del personal del Club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (Conserjería)*

**Depende de:** Recursos Humanos

**Objetivo:**

Prestar apoyo y suministrar el material, equipamientos necesarios para el buen funcionamiento de las instalaciones y dependencias del Club.

**Funciones:**

- ✓ Ejecutar labores de vigilancia y seguridad del edificio, bienes y materiales de trabajo.
- ✓ Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias
- ✓ Garantizar el control del acceso de personas al Club, recibéndolas y acompañándolas cuando resulte conveniente.
- ✓ Cumplir con los turnos de vigilancia dispuestos por la Administración
- ✓ Responder por la seguridad del personal y oficinas del Club.
- ✓ Registrar todas las novedades en el libro respectivo.
- ✓ Salvaguardar los bienes muebles e inmuebles del club
- ✓ Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencias



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (Auxiliar limpieza)*

**Depende de:** Recursos Humanos

**Objetivo:**

Dar mantenimiento a las instalaciones del Club, con la finalidad de brindar una imagen sobria con la que se identifican los valores de la empresa.

**Funciones:**

- ✓ Arreglar todo lo concerniente a daños en el sistema eléctrico, grifería, carpintería, etc.
- ✓ Realizar reparaciones leves del mobiliario.
- ✓ Informar al Jefe Administrativo sobre desperfectos que encuentre en las instalaciones del Club.
- ✓ Limpieza de las instalaciones del Club y del mobiliario en general.
- ✓ Controlar el estado de funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza del club.
- ✓ Ordenación de enseres.
- ✓ Manipulación, en su caso, de maquinaria de limpieza.
- ✓ Comunicar a sus superiores, las necesidades de material fungible.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *RELACIONES PÚBLICAS*

**Depende de:** Departamento Administrativo

**Objetivo:**

Ejecutar la política de comunicación social, relaciones públicas internas y externas del Club para proyectar una imagen sólida, eficiente, moderna y en constante desarrollo institucional.

**Funciones:**

- ✓ Coordinar con el Directorio y Secretaria del club, para favorecer la difusión de las actividades internas en favor de los socios y mantener la imagen favorable de nuestros usuarios.
- ✓ Cumplir la política de relaciones públicas determinadas por el Directorio, que tienen relación con la actividad del club.
- ✓ Elaborar noticias, boletines y reportajes, para informar sobre los proyectos, acciones, actividades y servicios que ofrece el club a sus asociados.
- ✓ Preparar y ejecutar el programa anual de relaciones públicas que asegure las acciones de relaciones públicas con autoridades de la Fuerza Aérea y directivos del club y Núcleos.
- ✓ Preparar y recomendar al Directorio del club los materiales informativos a difundir a los núcleos.
- ✓ Coordinar la participación del Club en los eventos deportivos o culturales, promocionando la imagen y servicio a sus miembros en el ámbito interno de la Fuerza Aérea o entidades afines.
- ✓ Establecer y mantener buenas relaciones con los mandos de la FAE, a través del fortalecimiento de las relaciones públicas institucionales



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** BIENESTAR SOCIAL

**Depende de:** Departamento Administrativo

**Objetivo:**

Brindar servicios a los miembros y personal del Club mediante actividades recreativas, capacitación familiar, etc. a fin de alcanzar óptimas relaciones interpersonales y una elevada moral.

**Funciones:**

- ✓ Será responsable del bienestar físico y psicológico de los miembros.
- ✓ Aplicar terapias a nivel individual, familiar a fin de mejorar la salud mental de la comunidad.
- ✓ Visitas domiciliarias, hospitalarias, etc. a los miembros y familiares.
- ✓ Atención de casos, consultas y realizar el seguimiento si el caso lo amerita.
- ✓ Coordinación de trámites y gestiones de cualquier índole con trabajadoras sociales de otros repartos o instituciones.
- ✓ Organizar, supervisar y evaluar periódicamente la ejecución de programas de bienestar social.
- ✓ Investigar la situación social de los miembros y funcionarios para establecer políticas de atención social por parte del club.
- ✓ Prestar servicios asistenciales como investigar y diagnosticar problemas socio-económicos del personal.
- ✓ Realizar actividades recreativas que sirvan como instrumento de sociabilidad.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *ARCHIVO GENERAL*

**Depende de:** Departamento Administrativo

**Objetivo:**

Prestar apoyo a todas las unidades administrativas, mediante métodos y procedimientos adecuados para custodiar la información contenida en los documentos recibidos.

**Funciones:**

- ✓ Recibir, clasificar y archivar la documentación recibida de las dependencias.
- ✓ Evaluar la documentación existente en el archivo, para la conservación periódica o incineración de acuerdo a las normas administrativas o contables vigentes.
- ✓ Establecer la documentación histórica permanente, para archivarlo de acuerdo a su importancia y consulta posterior.
- ✓ Verificar que los documentos a archivar estén perfectamente encarpados o legalizados, identificados, codificados y en cajas numeradas con el listado de respaldo correspondiente por dependencias, para posteriores consultas o préstamos.
- ✓ Realizar los formularios de préstamos de documentos de archivo o de referencia cruzada y mantener una copia para posterior recuperación y archivo de los mismos.
- ✓ Realizar el proceso de eliminación o incineración de documentación, previa conformación de la comisión y elaboración de las actas respectivas.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *PROYECTO Y DESARROLLO*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Analizar proyectos factibles y sustentables de desarrollo con el fin de obtener beneficios que solidifiquen y engrandezcan el Club General de Aerotécnicos FAE.

**Funciones:**

- ✓ Diseñar, planificar, implantar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo.
- ✓ Planificar actividades de desarrollo del Club.
- ✓ Plantear proyectos de autogestión.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir normas preestablecidas.
- ✓ Desarrollar trabajos que permitan lograr recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos que ayuden al mejor desenvolvimiento de la unidad.
- ✓ Crear un plan de desarrollo
- ✓ Evaluar el avance del plan de desarrollo del Club para su cumplimiento.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *DEPARTAMENTO FINANCIERO*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Planificar, asesorar, coordinar, supervisar y mantener el control de todos los bienes del club para el buen funcionamiento de cada una de las dependencias así como de la entidad.

**Funciones:**

- ✓ Asesorar al Directorio, Gerencia Operativa y demás funcionarios en la formulación, ejecución y evaluación de políticas, planes, proyectos y presupuestos previstos, en sujeción al Plan Operativo aprobado.
- ✓ Elaborar y presentar a las autoridades del Club, el Presupuesto anual para el próximo período.
- ✓ Coordinar con la Gerencia Operativa y con las dependencias internas del Club para obtener los datos y requerimientos presupuestarios para la elaboración de la proforma presupuestaria anual.
- ✓ Efectuar el seguimiento y evaluación permanente del avance y cumplimiento de los objetivos y metas de la programación Económica.
- ✓ Preparar y presentar para conocimiento de los organismos directivos, los informes periódicos de evaluación de los resultados alcanzados, con sugerencias y comentarios que fortalezcan su accionar.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** TESORERÍA

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Administrar el manejo de fondos, inversiones y fideicomisos institucionales, garantizando el adecuado control de valores monetarios y documentos del Club.

**Funciones:**

- ✓ Administrar los fondos que ingresen al Club y disponer su inmediato registro contable.
- ✓ Recaudar las cuotas sociales y de aportación ordinaria y extraordinaria.
- ✓ Suscribir conjuntamente con el Presidente, los cheques y más documentos relacionados con la actividad económica y financiera del Club.
- ✓ Responder solidariamente con el Presidente, por los valores, documentos, bienes muebles e inmuebles y más enseres entregados a su manejo y custodia.
- ✓ Sugerir al Directorio los planes de inversión, rentabilidad y utilización de los fondos del Club, para beneficio de su Miembros.
- ✓ Presentar mensualmente al Directorio, un informe sobre el movimiento de ingresos y egresos.
- ✓ Mantener un registro clasificado de Miembros Activos, con el detalle de los pagos efectuados por concepto de cuotas sociales, ordinario, extraordinario.
- ✓ Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y hacer las observaciones en los libros, registros y auxiliares para el mejor desenvolvimiento del sistema contables.
- ✓ Solicitar informes, documentos y datos a cualquiera de las áreas operativas y contables del Club.
- ✓ Coordinar con Presupuestos, la elaboración del Presupuesto y Plan de Inversiones anuales.

- ✓ Entregar oportunamente a contabilidad los documentos sobre las inversiones efectuadas para su registro contable.
- ✓ Mantener un registro cronológico de las inversiones, del origen de los capitales y de los rendimientos obtenidos.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *PRESTACIONES SOCIALES*

**Depende de:** Tesorería

**Objetivo:**

Mantener al día el registro, control y seguimiento de las prestaciones económicas del Club y sus asociados, mediante datos verídicos con la finalidad de tener a disposición la información oportuna y fiable para la toma de deducciones.

**Funciones:**

- ✓ En coordinación con informática, elaborara los soportes magnéticos para remitir los descuentos a la FAE e ISSFA por los descuentos para las prestaciones de los miembros.
- ✓ Verificar mes a mes los descuentos de los miembros.
- ✓ Coordinar con informática para elaborar oportunamente los soportes magnéticos respectivos para descuentos por préstamos.
- ✓ Mantener actualizados los registros auxiliares de los aportes y descuentos de los distintos rubros
- ✓ Cuadrar mes a mes los auxiliares con el mayor contable de todos los aportes y préstamos.
- ✓ Calificar la documentación para la liquidación de fondos, sin perjuicio de los informes jurídicos requeridos en casos conflictivos por fallecimiento del miembro.
- ✓ Calificar la documentación, alcance y pertinencia para el otorgamiento de préstamos o renovación de los mismos, de acuerdo a los reglamentos vigentes.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** CONTABILIDAD

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Estructurar, aplicar y mantener un sistema contable eficiente, ajustado a las características, necesidades y naturaleza del Club, con el propósito de proveer información fiable y oportuna a todas las dependencias.

**Funciones:**

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar, mantener actualizado y evaluar el Sistema de Contabilidad del Club.
- ✓ Observar y mantener actualizadas las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, instructivos y otros instrumentos de trabajo para la adecuada aplicación del Sistema de contabilidad integrado.
- ✓ Ejecutar el control previo sobre gastos, incluyendo el análisis de la legalidad y veracidad de los soportes contables.
- ✓ Llevar el control informático de los recursos financieros y materiales del Club a través de reportes y registros.
- ✓ Presentar estados de situación del efectivo mensualmente y los estados financieros semestrales en forma oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Organizar y controlar el inventario de bienes, asegurando su tenencia y conservación.
- ✓ Intervenir en las gestiones de recepción, inspección, transferencia, enajenación y otros actos establecidos en el Reglamento de Adquisiciones y Manual de Contabilidad.
- ✓ Mantener registros actualizados por tipo de activos fijos, por puestos o áreas de responsabilidad y usuarios responsables.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las NEC, y la razonabilidad de la aplicación.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Informática para controlar el sistema integrado de

contabilidad, de forma que permita obtener datos reales en forma ágil y oportuna para la toma de decisiones financieras.

- ✓ Asegurar el óptimo funcionamiento del proceso de control interno financiero, como parte del sistema de contabilidad.
- ✓ Actuar como agente e retención del IVA, Impuesto a la Renta, etc., legalizando documentos de acuerdo a las normas de control tributario vigentes.
- ✓ Verificar que se presenten saldos reales en las cuentas del Balance General.
- ✓ Revisar que la documentación de soporte original cumpla con los requisitos de propiedad, legalidad y veracidad.
- ✓ Receptar, registrar, aplicar y controlar diariamente las solicitudes de pago y demás documentación de respaldo.
- ✓ Requerir y recopilar toda la información concerniente a los descuentos de personal para el rol de pagos.
- ✓ Supervisar la elaboración de los descuentos de aportes personales y patronales para el IESS, incluyendo los fondos de reserva.
- ✓ Elaborar las liquidaciones finales de haberes, vacaciones, reliquidaciones de sueldos, sobresueldos, compensaciones, subvenciones, etc. de acuerdo a la información proporcionada para el efecto.
- ✓ Analizar y supervisar los procedimientos de control interno y administrativos.
- ✓ Organizar y supervisar la toma física de los activos fijos, bienes de control, bodegas y otros bienes de propiedad del Club.
- ✓ Intervención en remates, ventas, donaciones, bajas o destrucción de activos fijos, bienes de control, bodegas y otros bienes de propiedad del club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *PRESUPUESTOS*

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Procurar el adecuado funcionamiento del proceso de control interno financiero para asegurar la disponibilidad presupuestaria y ejecución del gasto de acuerdo a la programación presupuestaria aprobada.

**Funciones:**

- ✓ Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual, así como de los programas y presupuestos especiales, en estrecha coordinación con Gerencia Operativa, Tesorería.
- ✓ Aplicar el sistema de control integrado presupuestario.
- ✓ Ejecutar el Sistema Presupuestario, a nivel operativo, administrativo en sujeción a los planes programados.
- ✓ Proponer el análisis de las fuentes, mecanismos y alternativas de financiamiento para la ejecución de los planes y programas Especiales de gestión directiva.
- ✓ Dictaminar, en forma previa a la elaboración de cualquier contrato en que intervenga el Club, sobre la disponibilidad presupuestaria, para garantizar la asignación de los recursos necesarios.
- ✓ Elaborar y presentar saldos presupuestarios de las diferentes partidas de los fondos administrados y Proyectos aprobados.
- ✓ Sugerir a los organismos directivos efectuar reformas y ajustes necesarios al presupuesto anual.
- ✓ Verificar la exactitud, veracidad y pertinencia de los egresos en concordancia con las partidas presupuestarias y su disponibilidad de fondos.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** CAJA

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Custodiar y precautelar los ingresos y egresos del Club, mediante la elaboración de los documentos soporte de estas operaciones y su entrega oportuna para realizar el registro contable.

**Funciones:**

- ✓ Organizar y dirigir el sistema de recaudación de ingresos y egresos y la custodia de los valores entregados en garantía a su cargo.
- ✓ Efectuar con oportunidad y seguridad la recaudación y recepción de los fondos provenientes de la operación del Club.
- ✓ Verificar que se efectúe el pago de los valores autorizados, mediante cheques, transferencias bancarias y demás medios oficialmente aceptados, según el caso, de acuerdo a los procedimientos y normas pertinentes.
- ✓ Controlar que los comprobantes de depósito bancarios se envíen al Departamento de Contabilidad para su registro.
- ✓ Comprobar que se realice el pago de sueldos y demás remuneraciones
- ✓ Verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias establecidas en las leyes específicas.
- ✓ Custodiar y controlar los valores o documentos como pólizas de seguro, garantías, etc. cuidando que la renovación de las mismas se haga con oportunidad una vez llegado el vencimiento.
- ✓ Efectuar previo Visto Bueno escrito del Presidente, Tesorero o Gerente, el pago de bienes y servicios recibidos por contrato, directamente o en cualquier forma.
- ✓ Organizar, orientar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y

custodia de los valores y títulos a favor del Club.

- ✓ Autenticar o legalizar los pagos a proveedores, por concepto de compras, servicios prestados, así como honorarios, viáticos, a directivos, etc.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *DEPARTAMENTO TÉCNICO INFORMÁTICO*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Realizar el análisis, desarrollo, implantación, mantenimiento, evaluación de los sistemas de información a fin de satisfacer los requerimientos actuales y futuros del Club.

**Funciones:**

- ✓ Dirigir y supervisar el desarrollo de sistemas y mantenimiento tanto de los sistemas de hardware y software, que tiene el Club para su funcionamiento.
- ✓ Planificar, organizar, coordinar y ejecutar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información y de los sistemas de comunicaciones de datos del Club.
- ✓ Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades informáticas que se desarrollan en las distintas unidades administrativas del Club.
- ✓ Planificar, evaluar y controlar los planes de contingencia del área Informática del Club.
- ✓ Analizar, diseñar los sistemas requeridos, programar, desarrollar e implantar los nuevos sistemas y aplicaciones
- ✓ Coordinar para el desarrollo y aplicación de programas de mantenimiento periódico de software con los técnicos contratados.
- ✓ Analizar, diseñar e implementar modelos y base de datos corporativos, así como optimizar la utilización de las mismas.
- ✓ Asesorar al usuario en el uso de los sistemas y aplicaciones desarrolladas e instaladas de acuerdo a los requerimientos específicos.
- ✓ Capacitar a los usuarios en el uso de las aplicaciones y sistemas de información desarrollados en el Club.



## CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

**NIVEL:** OPERATIVO

**UNIDAD:** *NÚCLEOS*

**Depende de:** Gerencia Operativa

**Objetivo:**

Ofrecer las facilidades y atención requerida por los miembros en cada núcleo para que el servicio sea ágil, eficiente y oportuno.

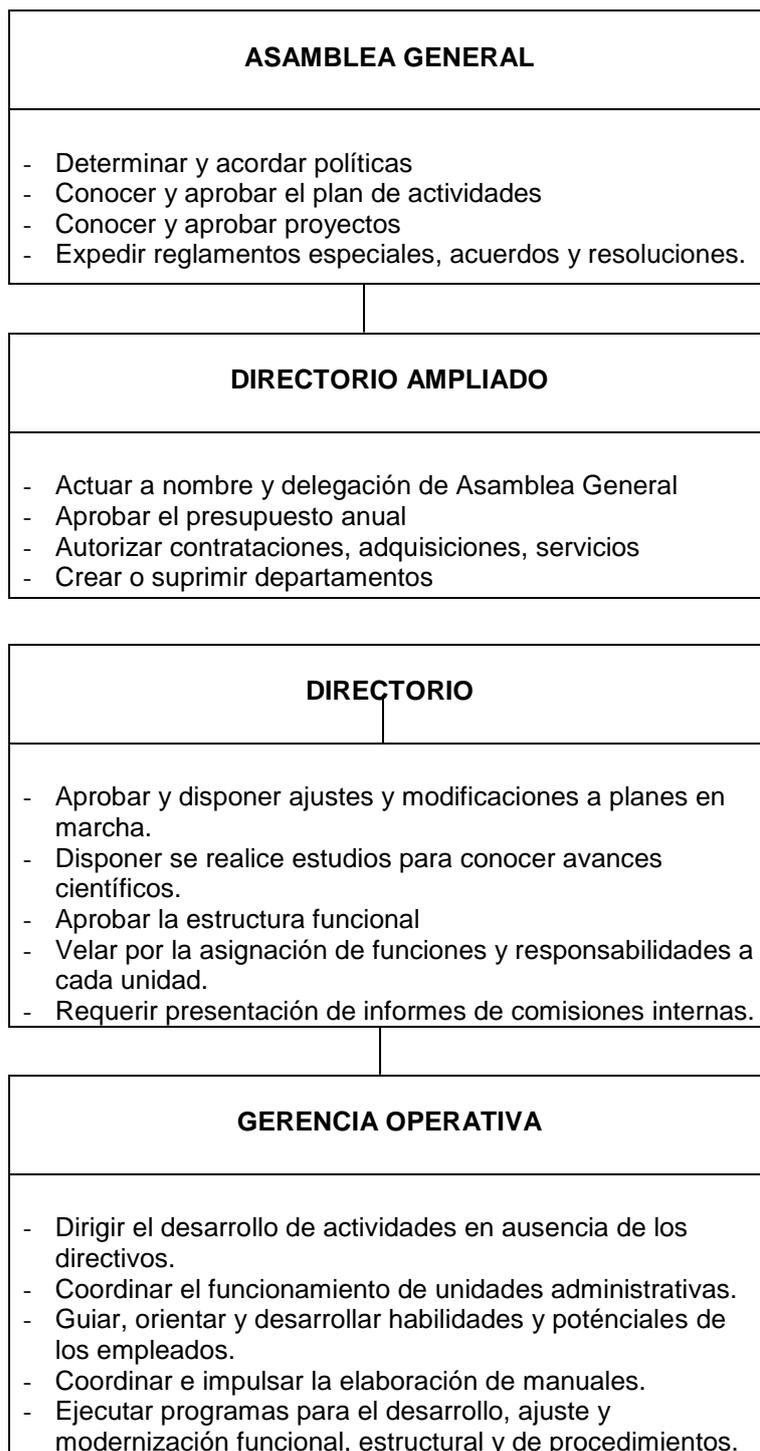
**Funciones:**

- ✓ Atender a los miembros del núcleo en forma oportuna y eficiente, en todas las prestaciones, servicios y beneficios así como en el uso de las instalaciones entregada a su responsabilidad.
- ✓ Controlar, dirigir y supervisar que los servicios del Núcleo, se atiendan de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el Reparto o el Club.
- ✓ Desarrollar las actividades sociales, culturales y deportivas del Núcleo para beneficio de sus asociados.
- ✓ Mantener comunicación y vinculación permanente con las autoridades civiles, militares y de gobierno del sector, con el propósito de lograr un acercamiento permanente para fines de beneficio de los miembros del núcleo.
- ✓ Supervisar el trabajo de la asistente contable, y el manejo del fondo de caja chica manteniendo los registros correspondientes de acuerdo a las normas de control interno vigentes en el Club y Núcleos.
- ✓ Mantener el control administrativo, disciplinario y de ingreso-salida a las labores, permisos, licencias, etc., de la asistente contable.
- ✓ Supervisar el trabajo de los empleados del bar, peluquería, piscina, etc. entregado a administración del Núcleo.
- ✓ Velar porque las dependencias del Núcleo, tengan el mantenimiento y atención de suministros y servicios, para dar una buena imagen del Núcleo.

- ✓ Mantener reuniones de trabajo de la Directiva, para planificar las actividades del Núcleo, para estrechar lazos de amistad y cooperación.
- ✓ Velar porque los activos fijos entregados a custodia o adquiridos localmente, sigan los procedimientos de inventarios y control, para su registro, preservación y mantenimiento en las mejores condiciones.

### **5.7.1 ORGANIGRAMAS FUNCIONALES POR NIVELES Y DEPARTAMENTOS**

Después de haber realizado un análisis conforme a las funciones ya antes mencionadas de cada unidad administrativa se ha elaborado Organigramas funcionales en la que se establecen las funciones más importantes a cada unidad, lo cual que se indica a continuación:



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.25** Funciones del Nivel Directivo

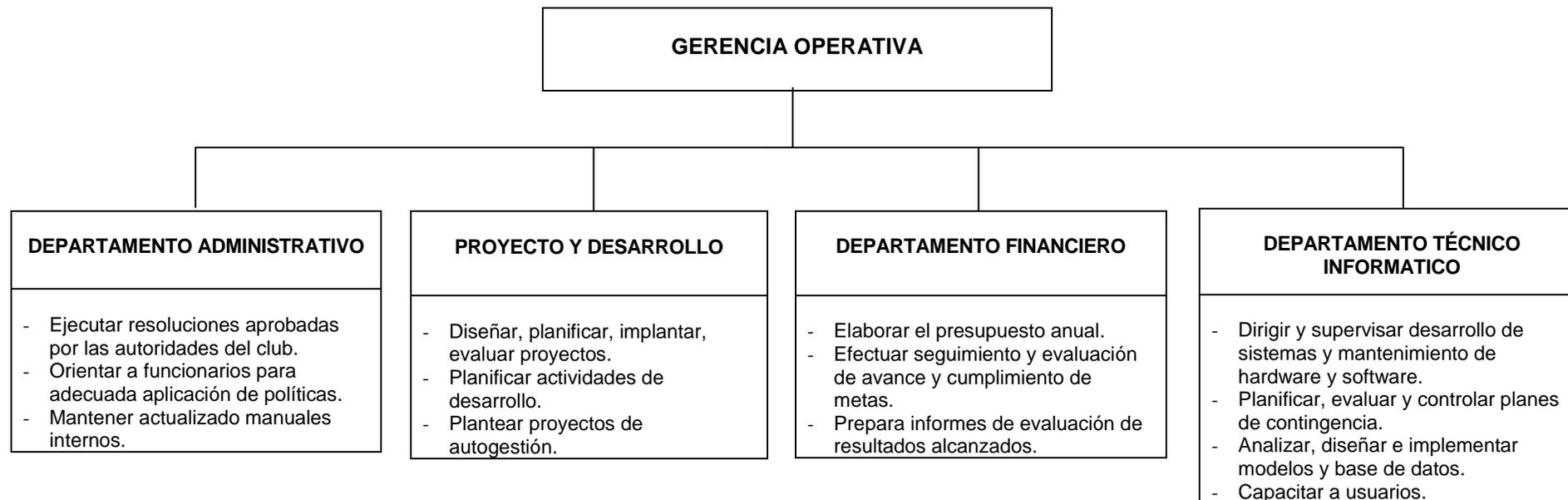
<b>COMITÉ DE VIGILANCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las auditorias financieras, administrativas y de gestión.</li> <li>- Disponer a la auditoria interna la elaboración del plan anual de actividades.</li> <li>- Revisar y evaluar la solidez y aplicación del sistema de control interno.</li> <li>- Verificar y evaluar grado de cumplimiento de disposiciones legales.</li> <li>- Colaborar a la auditoria externa.</li> </ul>

<b>AUDITORIA INTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- verificar cumplimiento de procedimientos administrativos y financieros.</li> <li>- Coordinar sus actividades con las unidades administrativas.</li> <li>- Presentar informes oportunos para conocimiento de gerencia operativa.</li> <li>- Realizar visitas a los núcleos y presentar informes.</li> </ul>

<b>ASESORIA JURÍDICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con Gerencia y demás dependencias para el cumplimiento de contratos.</li> <li>- Recopilar y mantener actualizada la legislación relativa al club.</li> <li>- Defender causas judiciales en contra del club.</li> <li>- Procesar e instaurar juicios a terceros por incumplimiento de contratos.</li> <li>- Hacer seguimiento de causas laborales en contra de club por ex empleados.</li> </ul>

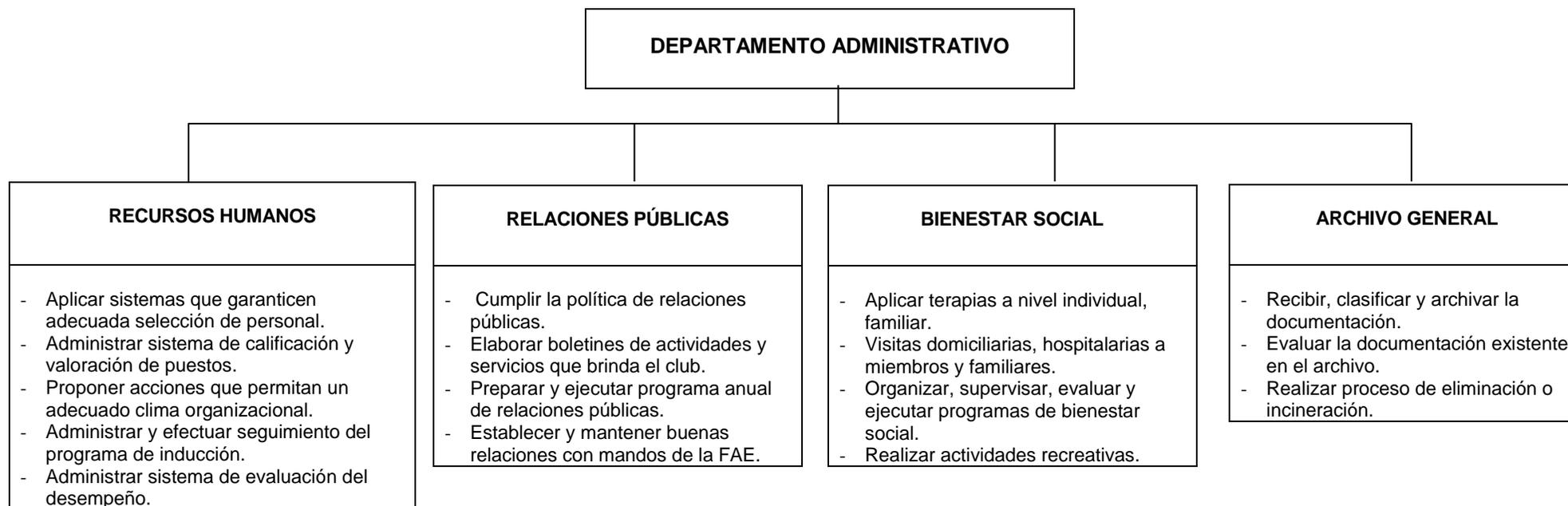
**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.26** Funciones del Nivel Asesor



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.27** Funciones del Nivel Operativo



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.28** Funciones del Departamento Administrativo



**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.29** Funciones del Departamento Financiero

<b>DEPARTAMENTO TÉCNICO INFORMÁTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir y supervisar el desarrollo de sistemas y mantenimiento de sistemas hardware y software.</li> <li>- Analizar, diseñar sistemas requeridos.</li> <li>- Programar, desarrollar e implantar nuevos sistemas y aplicaciones.</li> <li>- Coordinar para el desarrollo y aplicación de programas de mantenimiento periódico de software.</li> <li>- Analizar, diseñar e implementar modelos y base de datos.</li> <li>- Asesorar al usuario en el uso de sistemas y aplicaciones instaladas.</li> </ul>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.30** Funciones del Departamento Técnico Informático

<b>NÚCLEOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar, dirigir y supervisar que los servicios del núcleo se atiendan de acuerdo a las normas.</li> <li>- Desarrollar actividades sociales, culturales y deportivas del núcleo.</li> <li>- Mantener reuniones de trabajo de la Directiva, para planificar las actividades del Núcleo.</li> <li>- Velar porque los activos fijos entregados a custodia o adquiridos localmente, sigan los procedimientos de inventarios y control, para su registro.</li> </ul>

**ELABORADO POR:** Lucía Corrales  
**FUENTE:** Análisis del Orgánico Funcional Reestructurado.

**Figura 5.31** Funciones de los Núcleos.

## 5.8 ORGÁNICO NOMINAL

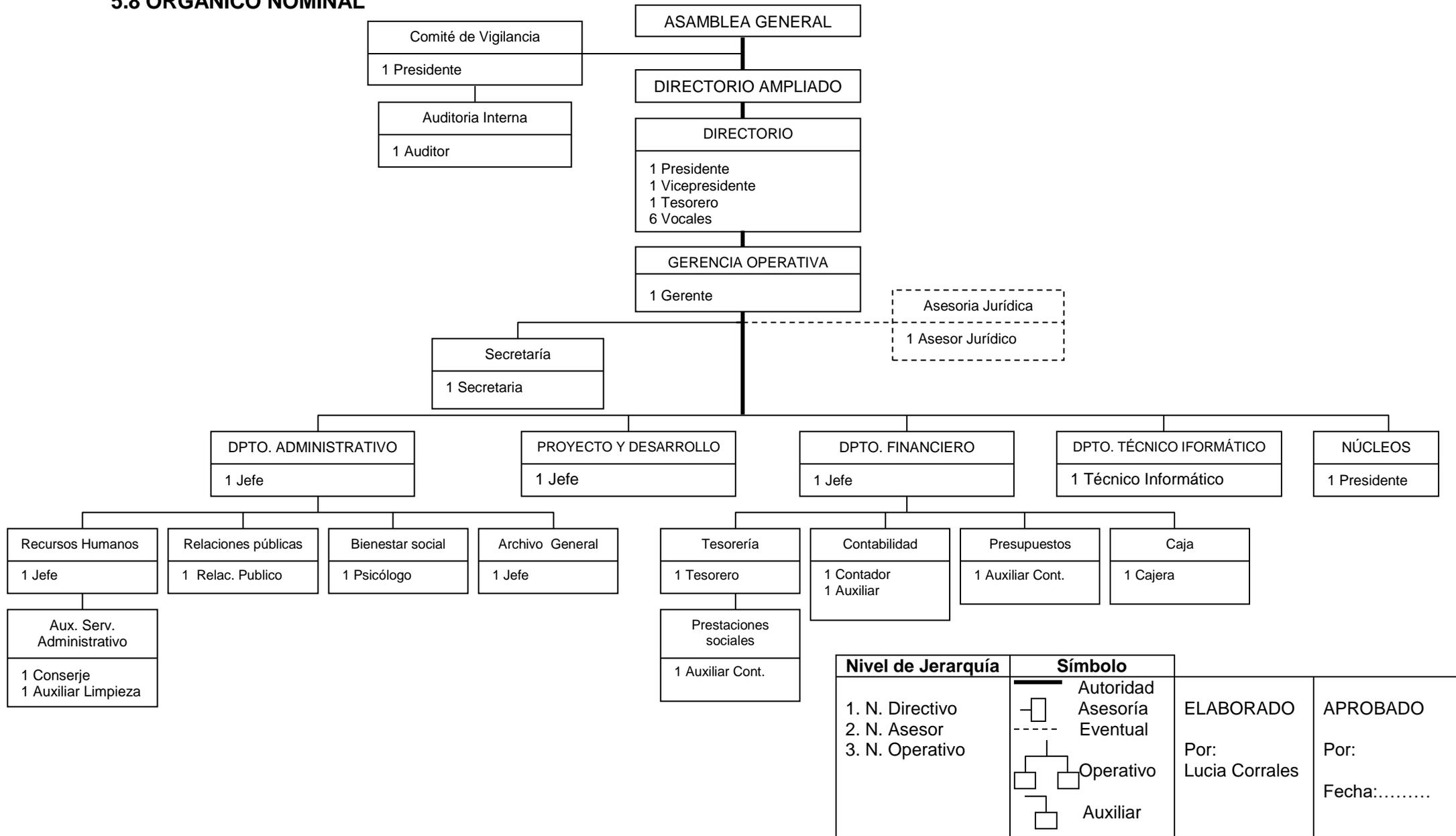


Figura 5.32. ORGÁNICO NOMINAL DEL CLUB GENERAL DE AEROTÉCNICOS FAE

## 5.9 NORMATIVA LEGAL MODIFICADA

Es necesario cambiar en el TITULO TERCERO De Los Organismos de Funcionamiento, CAPÍTULO I Del Ordenamiento y Clasificación Art. 22, Pág., 7; el orden directivo, asesor, administrativo y operativo de la siguiente manera: **(Ver Anexo F)**

Del Directivo:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio Ampliado
- c) El Directorio del Club
- d) Las Directivas de los Núcleos

Del Asesor:

- a) El Comité de Vigilancia
- b) La Auditoria Interna
- c) La Asesoría Jurídica

Del Operativo:

- a) Departamento Administrativo
- b) Proyecto y Desarrollo
- c) Departamento Financiero
- d) Departamento Técnico Informático
- e) Núcleos

El cambio antes mencionado deberá ser analizado, discutido y aprobado por la Asamblea General rigiéndose al TITULO SEXTO De La Reforma Al Estatuto y Elaboración De Reglamentos, CAPÍTULO ÚNICO Art. 91, 92, 93, 94, 95 Pág. 25.

**(Ver Anexo G)**

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

1. La información recopilada en el marco teórico fue la fuente y el soporte que permitió el diagnóstico y desarrollo del presente proyecto.
2. La falta de una adecuada administración oportuna ha provocado que los recursos no sean utilizados y optimizados de una manera adecuada, estos inconvenientes han dado origen a un malestar general de los miembros ya que no hay conformidad en los servicios y beneficios prestados por la entidad.
3. La estructura actual de organización del club no le permite al personal que actualmente labora una identificación clara de cuales son las funciones, el nivel, la línea jerárquica de las unidades administrativas provocando falencias que se reflejan en la superposición de funciones, duplicidad de actividades interfiriendo en el alcance y cumplimiento de los objetivos de la entidad.
4. La mala estructuración del organigrama actual del club ha provocado la ausencia de ciertas unidades administrativas como: Secretaría, Recursos Humanos, Bienestar Social, Relaciones Publicas, Proyecto y Desarrollo, Tesorería.

5. El personal no cuenta con una guía que le sirva como: herramienta informativa, control, base legal y respaldo tanto para el personal que labora en el club así como también a las autoridades en turno.
  
6. El club cuenta con reglamentos que no son compatibles con la realidad evitando así el buen funcionamiento del club.
  
7. Después de haber efectuado la reestructuración del Orgánico estructural, funcional y nominal se busca mejorar la gestión administrativa del club.
  
8. Se estableció que no suelen realizarse evaluaciones del desempeño a las unidades administrativas con frecuencia, provocando superposición de funciones y duplicidad de actividades.

## 6.2 RECOMENDACIONES

1. Se emplee el manual orgánico estructural, funcional y nominal como fuente informativa de consulta, ya que el contenido tiene base sustentable científica.
2. Aplicar inmediatamente el presente manual orgánico estructural, funcional y nominal, mismo que ayudará a corregir falencias administrativas evidenciadas y al cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones de las unidades logrando de esta manera una alta productividad.
3. Difundir el presente manual pues es una herramienta clave de comunicación y control, el mismo que será utilizado para informar sobre la organización tanto a directivos, unidades administrativas a fin de lograr una administración bien organizada y eficiente.
4. Reformar los reglamentos tomando en cuenta los cambios que se plantean en la propuesta. Cabe recalcar que la Asamblea General deberá analizar, discutir y aprobar rigiéndose al TITULO SEXTO De La Reforma Al Estatuto y Elaboración De Reglamentos, CAPITULO UNICO Art. 91, 92, 93, 94, 95 Pág. 25. **(Ver Anexo G)**
5. Poner en ejecución la propuesta planteada, misma que contribuirá de manera efectiva al desarrollo del Club; encaminándose de este modo a la consecución de los objetivos institucionales y de su eficiencia organizacional.

6. Es necesario implantar sistemas de evaluación del desempeño a todas las unidades administrativas del Club, misma que permitirá optimizar el talento humano brindándoles igual oportunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavenato Idalberto, (1994), Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editora Martha Edna Suárez R.
- ✓ Díaz C. Fausto G., (2004), Metodología de la Investigación, Ambato.
- ✓ Herrera E. Luís, (2002), Tutoría de la investigación, Primera Edición, Quito-Ecuador.
- ✓ Instructivo-Aprobación, control y extensión de las personas jurídicas de derecho privado, Sección I: Doc. 3.
- ✓ Leiva Zea Francisco, (2002), Nociones de metodología de investigación científica, Quito, Editorial Topoffset Ortiz.
- ✓ Larrea Holguín Juan, (2000), Código Civil con Jurisprudencia y Legislación Conexa.
- ✓ Munich Lourdes, Ángeles Ernesto, (1997), Métodos y Técnicas de Investigación, Quinta Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México S.A.
- ✓ Mason, Lind, Marchal. (2003), Estadística para Administración y Economía.
- ✓ Padilla Ulloa Edgar MGS. (2004), Modulo recopilado y elaborado, Quito-Ecuador.
- ✓ Reinoso Cifuentes Victor A., (1990), El proceso administrativo y su aplicación en las empresas, Editorial Pedagógica "Freire"
- ✓ Sección I: Doc. 3. (Pág., 3), Instructivo-Aprobación, control y extensión de las personas jurídicas de derecho privado.
- ✓ Vásquez Víctor Hugo. (2002), Organización Aplicada, Segunda Edición.

- ✓ Microsoft® Encarta®2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/club>
- ✓ <http://www.emprender-en-aragon.es/guiaprac/pag4/pag4b.htm>

## GLOSARIO

✓ **ACTIVIDAD.-** Es la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones. De esta manera, se puede alcanzar los planes y objetivos de la empresa.

En vista que la presente investigación es sobre una organización denominada Club, podemos definir lo siguiente:

✓ **CLUB.-** “Se denomina Club a un grupo de personas libremente asociadas, o sociedad, que reúne a un número variable de individuos que coinciden en sus gustos y opiniones artísticos, literarios, políticos, humanitarios, deportivos, etc., o simplemente en sus deseos de relación social.”<sup>30</sup>

Los fines y actividades de los clubes son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado: realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, etc. Una característica prácticamente común para todos los clubes es la ausencia de ánimo de lucro en cuanto a las actividades desarrolladas.

---

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/club>

✓ **FUNCIÓN.-** Las funciones constituyen la acción innata de la empresa en general; representan los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

✓ **NORMAS:** Son leyes

**Leyes.-** Son normas de carácter general y abstracto que regulan una serie de supuestos o relaciones indefinidas, conteniendo un efecto jurídico concreto para todos y cada uno de los supuestos a los que la propia ley se refiere.

✓ **NORMATIVA.-** Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad.

✓ **OBSOLESCENCIA.-** Condición de lo que es viejo y anticuado y se encuentra en desuso.

✓ **REGLAMENTOS.-** “Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o servicio.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Microsoft® Encarta®2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.