



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA RS ASESORES DE
SEGUROS

AUTORA:

GABRIELA LISSETTE RUEDA SALAS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. EFRAÍN FLORES MSC.

Quito, 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Gabriela Lissette Rueda Salas, portadora de la cédula de identidad N° 1725791568, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



RUEDA SALAS GABRIELA LISSETTE

1725791568

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título **Diseño de la estructura orgánica de la empresa RS ASESORES DE SEGUROS** para aspirar al título de **INGENIERA EN ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO** desarrollado por **GABRIELA LISSETTE RUEDA SALAS** y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para hacer sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

f. _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Efraín Flores Batallas', written over a horizontal line.

Dr. EFRAIN FLORES BATALLAS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **RUEDA SALAS GABRIELA LISSETTE**, CI 1725791568 autor/a del proyecto titulado: **Diseño de la estructura orgánica de la Empresa RS ASESORES DE SEGUROS** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 19 de septiembre del 2017

f. _____

RUEDA SALAS GABRIELA LISSETTE

1725791568

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1725791568
APELLIDO Y NOMBRES:	RUEDA SALAS GABRIELA LISSETTE
DIRECCIÓN:	MITAD DEL MUNDO
EMAIL:	Lisette.rueda128@outlook.com
TELÉFONO FIJO:	023330779
TELÉFONO MOVIL:	0983739098
DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA RS ASESORES DE SEGUROS
AUTOR O AUTORES:	GABRIELA LISSETTE RUEDA SALAS
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	19/09/2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Dr. EFRAIN FLORES BATALLAS
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El trabajo de investigación plantea como problema fundamental que la empresa RS ASESORES DE SEGUROS, no cuenta con una estructura organizacional, aspecto que debe ser resuelto en forma inmediata. Por lo tanto, es necesario diseñar la estructura organizacional de la empresa a través de herramientas técnicas de identificación y clasificación de las actividades que se tienen que realizar.</p> <p>Para la aplicación de este trabajo de titulación, el nivel de estudio es de tipo</p>

	<p>descriptivo ya que intenta detallar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis. La modalidad de investigación fue bibliográfica y se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran a lo largo de este documento.</p> <p>Los resultados evidencian la propuesta de la estructura orgánica de la empresa motivo del estudio e incluye los organigramas; un Manual Funcional; el Mapa de Procesos; los flujogramas de los principales procesos; y, en la discusión se aprecian las conclusiones y recomendaciones.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Organización, estructura organizacional y</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>The research work poses as a fundamental problem in the company RS ASESORES DE SEGUROS, does not have an organizational structure, aspect that must be solved immediately. Therefore, it is necessary to design the organizational structure of the company through technical tools to identify and classify the activities they have to perform.</p> <p>For the use of this titling work, the level of study is descriptive and attempts to detail the important properties of individuals, groups, communities or any other</p>

	<p>phenomenon that is subject to analysis. The research modality was bibliographical and a survey was applied, whose results are in sight.</p> <p>The results show the proposal of the organizational structure of the company the reason for the study and include the organization charts; A Functional Manual; The map of processes; the flow charts of the main processes; And, in the discussion the conclusions and recommendations are appreciated.</p>
KEYWORDS	Organization, organizational structure and organizational charts

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

RUEDA SALAS GABRIELA LISSETTE

1725791568

Quito, 19 de septiembre del 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **DOLORES DEL ROCIO SALAS MONTERO** con cédula de identidad N.- 0601606304 en calidad de Gerente General de RS ASESORES DE SEGUROS. Autorizo a **GABRIELA LISSETTE RUEDA SALAS**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Diseño de la estructura orgánica de la Empresa RS ASESORES DE SEGUROS.", basada en la información proporcionada por la compañía.

f:



SALAS MONTERO DOLORES DEL ROCIO

0601606304

DEDICATORIA

A Dios que siempre está conmigo fortaleciéndome y guiándome por el camino del bien.

A mi madre, mi apoyo incondicional permanente.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A mi madre que ha dado todo su esfuerzo para que yo pueda culminar esta etapa de mi vida.

A mi esposo que se ha convertido en mi sustento.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO	3
1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO.....	3
1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.7 OBJETIVO GENERAL	4
1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.1.9 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2 MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	5
1.2.1 MARCO TEÓRICO.....	5
FIGURA Nº 1	9
FIGURA Nº 2	9
FIGURA Nº 3	10
FIGURA Nº 4	11
FIGURA Nº 5	12
FIGURA Nº 6	13
FIGURA Nº 7	14
FIGURA Nº 8	15
FIGURA Nº 9	16
CAPÍTULO II. MÉTODO	19
2.1 METODOLOGÍA GENERAL.....	19
2.1.1. NIVEL DE ESTUDIO	19
2.1.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	20
2.1.5 SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN	20
2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	20

INFORME DE DIAGNÓSTICO	20
ANEXOS.	25
CAPÍTULO III RESULTADOS	28
3.1 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA RS	
ASESORES DE SEGUROS	28
3.1.1 PRESENTACIÓN	28
3.1.2 CONTENIDO.....	28
Misión.	29
Visión.	29
Objetivo general	29
PROPUESTA	30
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL	30
FIGURA Nº10	30
ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	31
FIGURA Nº11	31
FIGURA Nº12	32
MANUAL DE FUNCIONES.....	33
FIGURA Nº13.....	40
MAPA DE PROCESOS RS ASESORES DE SEGUROS	40
.....	40
FIGURA Nº14.....	41
FIGURA Nº15.....	42
FIGURA Nº16	43
FIGURA Nº17.....	44
VALIDACIÓN.....	45
CAPÍTULO IV DISCUSIÓN.....	46
4.1 CONCLUSIONES	46
4.2 RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
WEBGRAFIA	48

RESUMEN

El trabajo de investigación plantea como problema fundamental que la empresa RS ASESORES DE SEGUROS, no cuenta con una estructura organizacional, aspecto que debe ser resuelto en forma inmediata. Por lo tanto, es necesario diseñar la estructura organizacional de la empresa a través de herramientas técnicas de identificación y clasificación de las actividades que se tienen que realizar.

Para la aplicación de este trabajo de titulación, el nivel de estudio es de tipo descriptivo ya que intenta detallar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis. La modalidad de investigación fue bibliográfica y se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran a lo largo de este documento.

Los resultados evidencian la propuesta de la estructura orgánica de la empresa motivo del estudio e incluye los organigramas; un Manual Funcional; el Mapa de Procesos; los flujogramas de los principales procesos; y, en la discusión se aprecian las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The research work poses as a fundamental problem in the company RS ASESORES DE SEGUROS, does not have an organizational structure, aspect that must be solved immediately. Therefore, it is necessary to design the organizational structure of the company through technical tools to identify and classify the activities they have to perform.

For the use of this titling work, the level of study is descriptive and attempts to detail the important properties of individuals, groups, communities or any other phenomenon that is subject to analysis. The research modality was bibliographical and a survey was applied, whose results are in sight.

The results show the proposal of the organizational structure of the company the reason for the study and include the organization charts; A Functional Manual; The map of processes; the flow charts of the main processes; And, in the discussion the conclusions and recommendations are appreciated.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa RS ASESORES DE SEGUROS, no cuenta con una estructura organizacional que le permita contar con herramientas administrativas actualizadas que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO

Empresa RS ASESORES DE SEGUROS

1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO

Estructura Orgánica empresa RS ASESORES DE SEGUROS

1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

RS ASESORES DE SEGUROS, no cuenta con una estructura organizacional formal lo que impide que las actividades sean realizadas de manera ordenada y eficiente; como consecuencia de este problema la empresa mantiene bajos sus niveles de productividad y en la actualidad debido a la globalización, el mercado mundial se encuentra en constante cambio, por ello es necesario que las organizaciones empresariales desarrollen medidas efectivas a la par de ese cambio constante y que al mismo tiempo ofrezcan a sus clientes calidad y buen servicio. Esta sería la forma de mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, que exige por si, el planteamiento de estrategias más competitivas.

Con la implementación del organigrama estructural, posicional y funcional la Empresa con seguridad logrará mejorar sus niveles de rentabilidad ya que una adecuada distribución de funciones permitirá un mejor flujo de trabajo y una mejora significativa en la calidad del servicio prestado a sus clientes, que redundará en una ampliación significativa de su cartera. Y nos ayudará a mejorar la administración y el manejo de cada uno de los subsistemas de la administración del personal y a su vez encaminarlos en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Es necesario diseñar la estructura organizacional de la empresa a través de herramientas técnicas de identificación y clasificación de las actividades que se tienen que realizar?

1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuenta la empresa RS ASESORES DE SEGUROS con una estructura orgánica?
- ¿Qué factores se han de tomar en cuenta para la correcta aplicación de una estructura orgánica en RS ASESORES DE SEGUROS?
- ¿Cuál sería la estructura orgánica que permita optimizar la gestión de la empresa?

1.1.7 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura orgánica de la empresa RS ASESORES DE SEGUROS mediante herramientas técnicas de identificación y clasificación de las actividades que se tienen que realizar.

1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la Empresa donde se pueda definir su situación actual.
- Establecer los factores mínimos necesarios para la aplicación de una estructura orgánica en RS ASESORES DE SEGUROS
- Diseñar una estructura orgánica que permita aplicar adecuadamente los subsistemas de la administración de personal, y paralelamente orientar su gestión al logro de los objetivos empresariales.

1.1.9 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la estructura orgánica para RS ASESORES DE SEGUROS, es el instrumento fundamental para el crecimiento y a su vez mejorar su eficiencia y eficacia; esto le permitirá a la Empresa cumplir con sus objetivos planteados, y manejar de mejor manera los retos posteriores, permitiendo más flexibilidad y rapidez de respuesta a los problemas de la Empresa.

El diseño de la estructura permitirá a la Empresa mejorar sus niveles de servicio, optimizando sus tiempos de respuesta hacia sus cliente y a su vez contar con un mayor control dentro de ella. Una estructura orgánica es el instrumento que facilita la ubicación y la orientación del personal en sus respectivos cargos.

1.2 MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.2.1 MARCO TEÓRICO

Organigrama estructural: Es aquel que está representado jerárquicamente, es decir, por el cargo que ocupan en la compañía (Gómez, 2007)

El organigrama. Es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, es su estructura organizacional. (RAMOS, 2004)

El organigrama. Es la presentación gráfica y esquemática de la estructura de una empresa o cualquier otra organización en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que componen. (HERNANDEZ, 2007)

La estructura organizacional. Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (HITT, 2006)

Estructura organizacional. Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. MINTZBERG: (1984)

Estructura organizacional. Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. STRATEGOR: (1988)

Estructura organizacional. Procesos estratégicos como dos elementos interdependientes que deben complementarse para conseguir un alto rendimiento empresarial. Es la gráfica 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. (Ceja., 2002)

Dirección de Organización y Estudios Administrativos. Es una gráfica objetiva de los sistemas organizacionales, y representan la estructura orgánica formal de la organización, en la que cada puesto está representado por una figura que contiene el nombre del puesto, líneas que muestran las relaciones de autoridad y responsabilidad entre ellos.

Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Oficina de Gerencia y Presupuesto. Es una guía o plano de la organización en que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas. También se define como instrumento auxiliar de la administración para representar la estructura de la organización; y otros aspectos de la organización.

Organigrama. Es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.

La Jerarquía. Es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa, organismo o institución.

Nivel Jerárquico. Es la posición relativa que ocupan las áreas administrativas y orgánicas dentro de los organigramas. Proceso conjunto o secuencia de procedimientos sistemáticos que transforman los insumos de información, materiales y recursos humanos en productos y servicios que satisfacen a los clientes o usuarios.

CONTENIDO Y DIVISIÓN.

Los organigramas deben constar de:

- Título
- Nombre de quién elaboró y autorizó su elaboración
- Gráficos y simbología
- Líneas de mando que deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Líneas de nivel que son siempre horizontales.
- Unidades de mando, las líneas de mando que caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.

En la estructura de la organización la “cadena de mando” se refiere a la jerarquía de una empresa de relaciones de información desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización que debe responder a quien. La cadena de mando no solo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder tomar las decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

El flujo continuo de la cadena de mando establece claramente la autoridad relevándose en función de quien reporta a quien establece el concepto que se debe manejar.

Se establece dos conceptos básicos.

AUTORIDAD.- facultad o capacidad de una posición superior para dar órdenes, establecer metas o premisas y que estas sean cumplidas.

UNIDAD DE MANDO.- principio organizativo que establece que cada supervisor debe informar solo a un superior, que evidentemente preserva la línea continua de autoridad.

LOS ORGANIGRAMAS Y SU CLASIFICACIÓN.

1. POR SU FINALIDAD

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una S.A se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la Sociedad Anónima.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

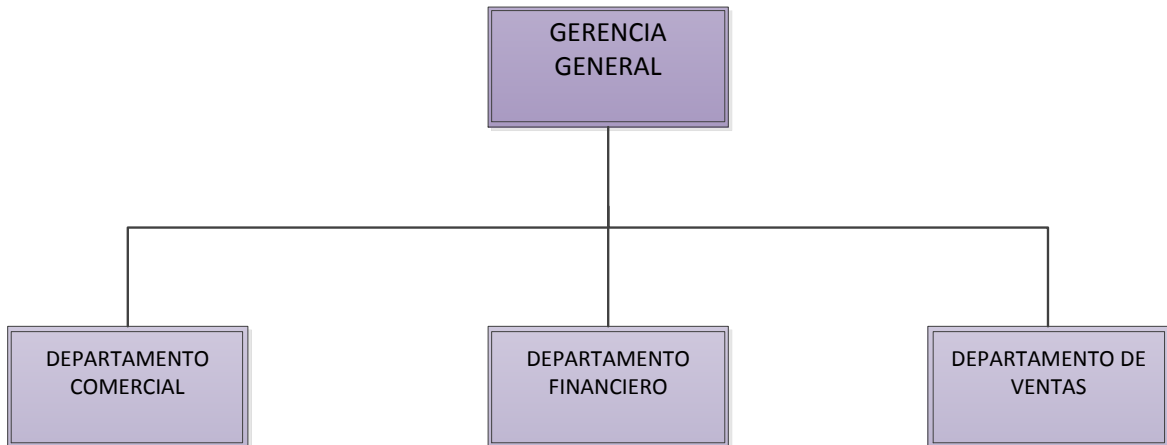
2. POR SU ÁMBITO:

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Ejemplo:

FIGURA Nº 1

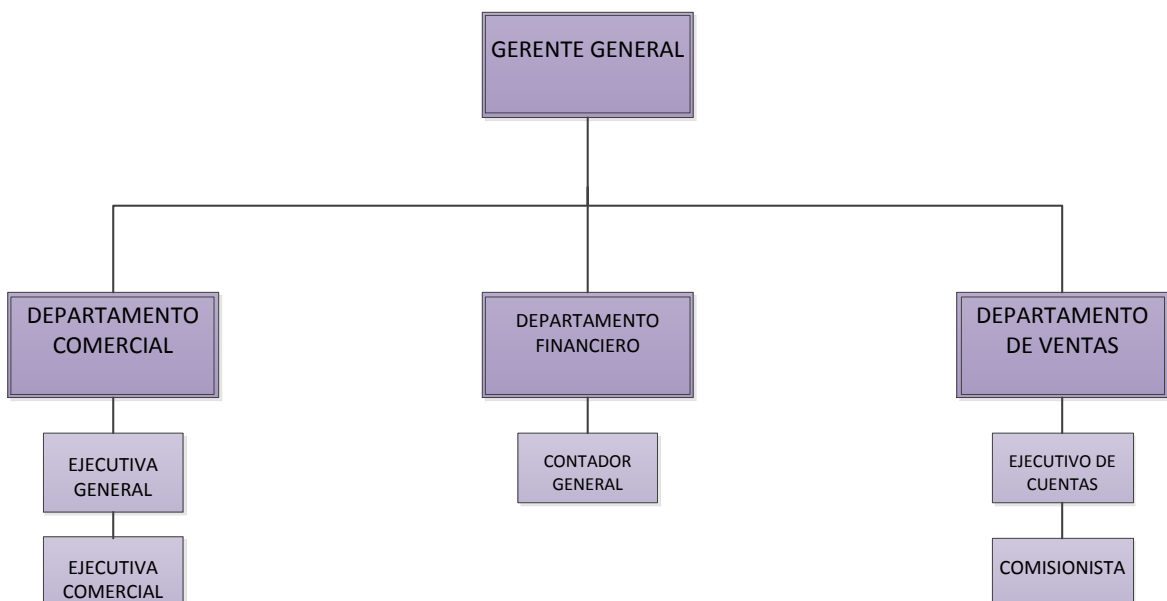


(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Ejemplo:

FIGURA Nº 2



(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

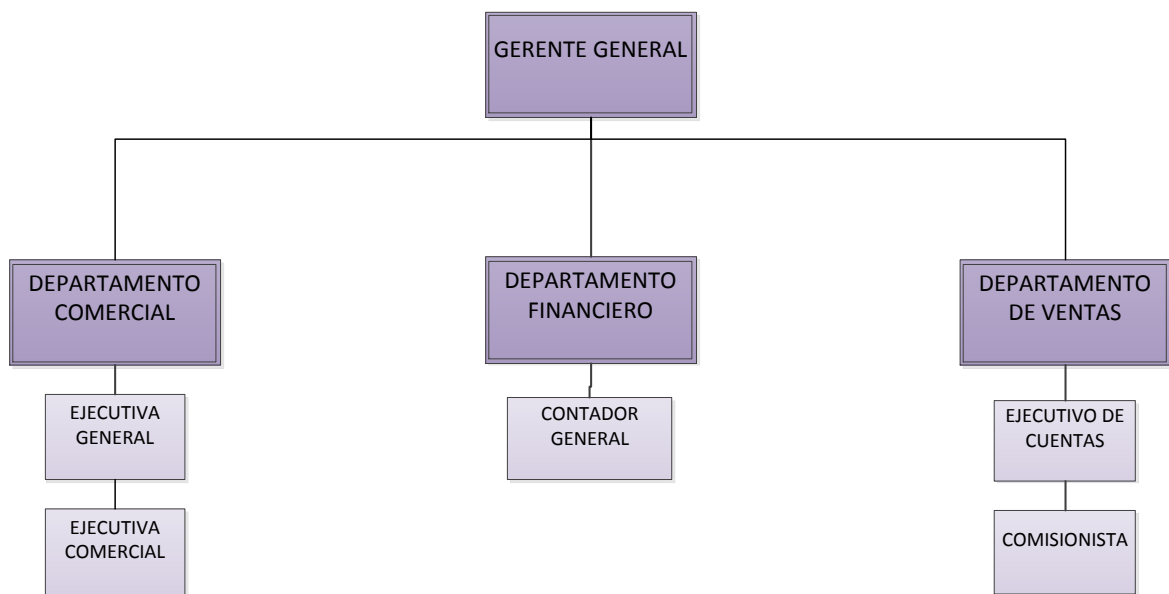
3. POR SU CONTENIDO:

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Ejemplo:

FIGURA N° 3

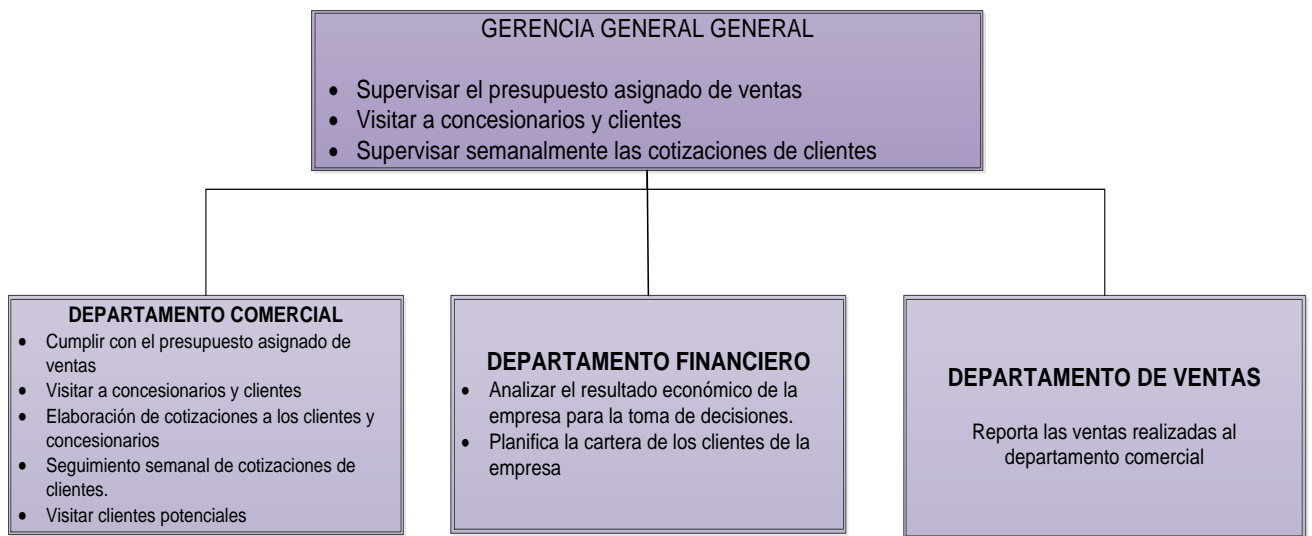


(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo:

FIGURA Nº 4

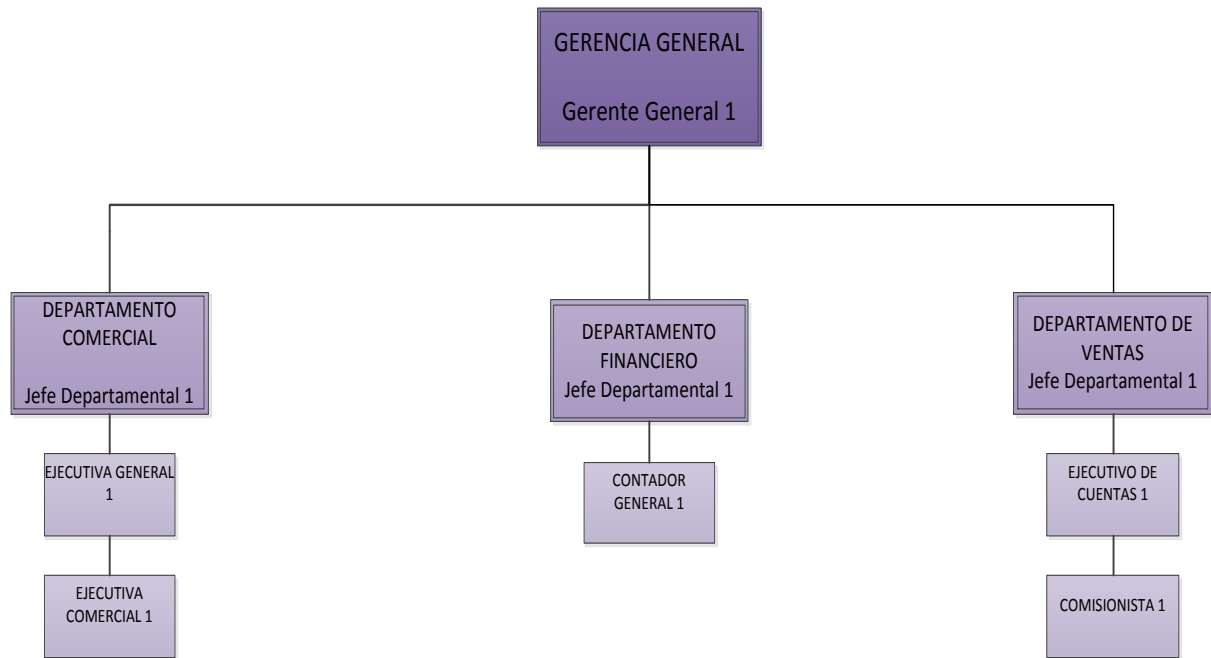


(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Ejemplo:

FIGURA Nº 5



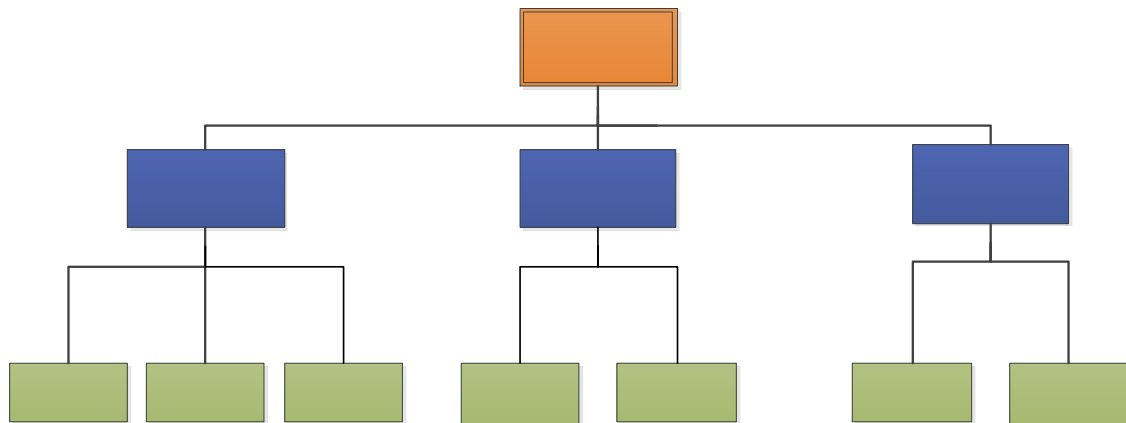
(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

4. POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

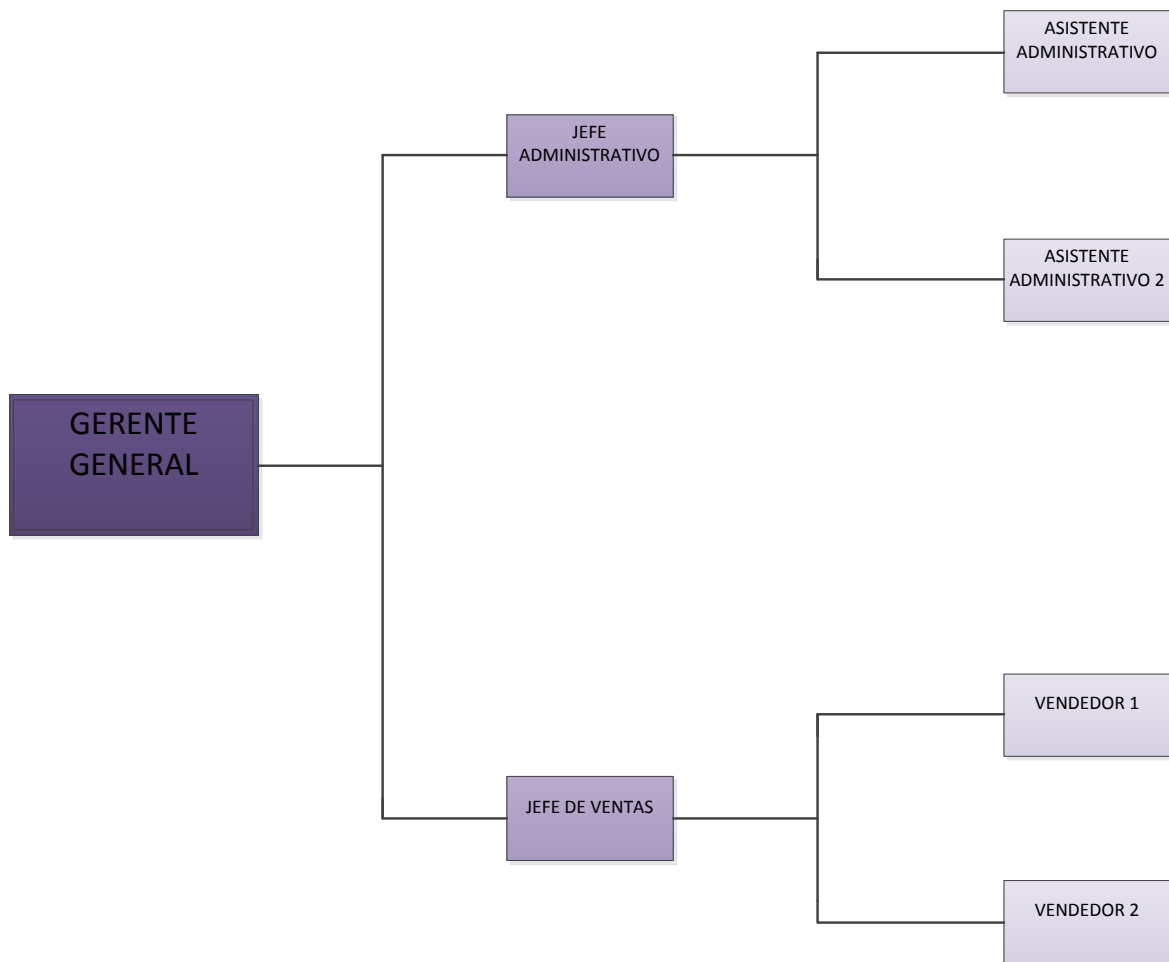
FIGURA N° 6



(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

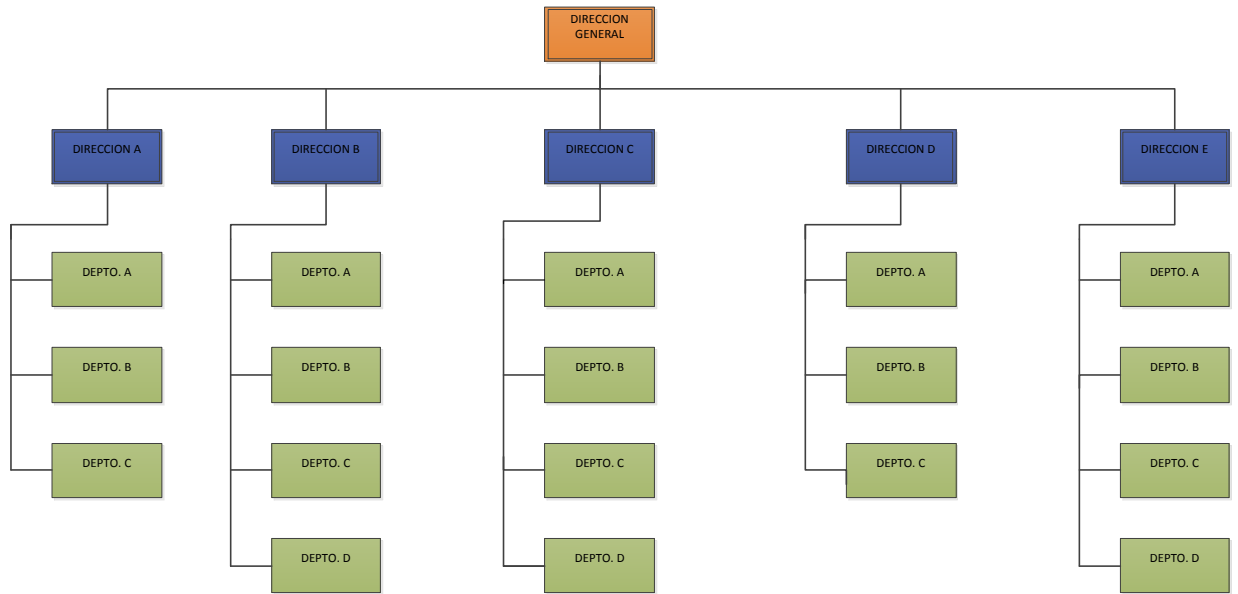
FIGURA Nº 7



(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

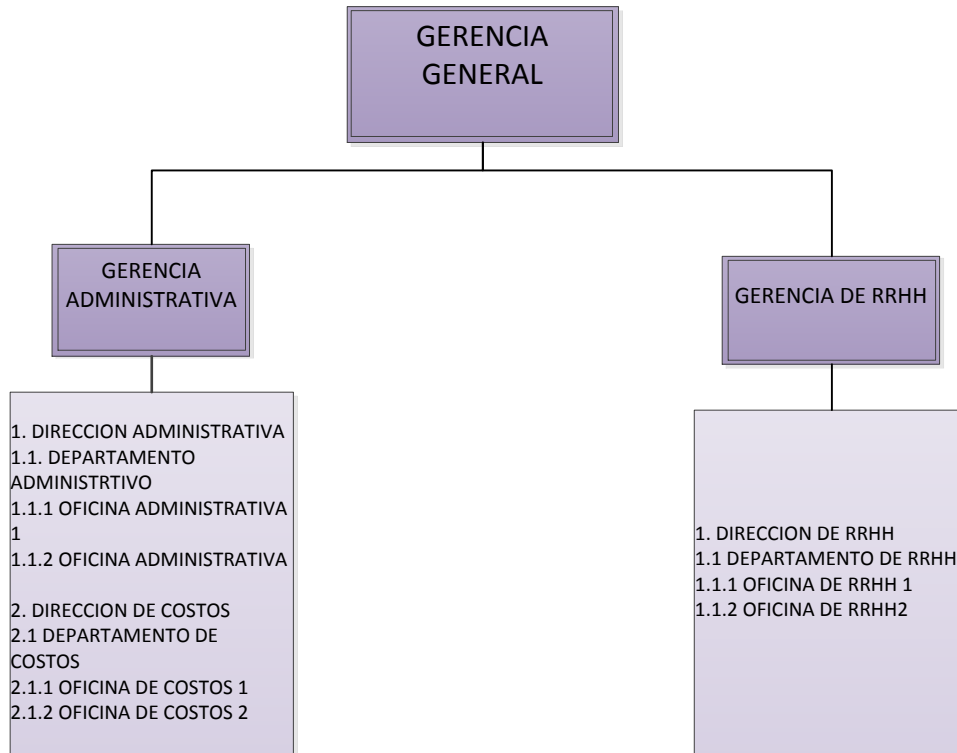
FIGURA Nº 8



(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

FIGURA Nº 9



(Franklin, 2014) Elaborado por Gabriela Rueda

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTAR CON UN ORGANIGRAMA

Ventajas

1. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo.
2. Muestra quién depende de quién.
3. Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de una dependencia, sus puntos fuertes y débiles.
4. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y como medio de información al público.
5. Son apropiados para que los principios de organización operen.

6. Indica a los administradores y al personal de nuevo ingreso, la forma en que esta integrada a la organización.

Desventajas

1. Muestran solamente las relaciones formales de autoridad, dejando por fuera las informales y las relaciones de información.
2. Imprecisión en el grado de autoridad disponible a los distintos niveles aunque ésta disminuye con líneas de apoyo. (Un organigrama con demasiadas líneas, pierde su practicidad).
3. Con frecuencia indican la organización tal como debería de ser y como era debido a la falta de actualizaciones.
4. Ocasiona confusión entre la autoridad y el status.
5. No muestran las cargas de trabajo y presentan información incompleta.
6. Son rígidos e inflexibles

ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA.

Nomenclatura convencional. Elementos gráficos como ya se ha observado, los organigramas reflejan entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de una institución por lo que son importantes los siguientes aspectos.

1. Las figuras geométricas.
2. La ubicación que se le da a cada unidad orgánica en el organigrama.
3. Las líneas de conexión.
4. Los nombres de las unidades administrativas u orgánicas

Las figuras geométricas: Simbolizan o representan a las unidades administrativas del organismo. Las figuras sirven, para expresar gráficamente algunas particularidades de las unidades representadas, por lo tanto todas las figuras deberán ser de preferencia rectangular y todas del mismo tamaño o dimensión. Se recomienda que siempre estén con línea delgada.

La ubicación: Que se le da a cada unidad administrativa u orgánica en el organigrama depende de las relaciones de los procesos esenciales del organismo, poniendo al órgano de dirección y las unidades de staff en la parte superior y las áreas que representan los procesos vitales (componente de línea u operacional), de izquierda a derecha según se da

respuesta a la misión o razón de ser y a continuación las áreas de apoyo, es decir, si se trata de una organización dedicada a otorgar servicios de salud, entonces los primeros componentes serán los que otorgan los servicios médicos y hospitalarios, después las áreas de servicios auxiliares, y al último las áreas de logística y administración que son las que apoyan a todos.

DISEÑO DE ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES

Para dibujar o representar a la organización mediante organigramas estructurales, que deben seguir los siguientes criterios o elementos gráficos de diseño, mismos que pueden ser utilizados para representar todo tipo de organigrama, a excepción de los matriciales:

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso:

- Las líneas llenas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica.
- Las líneas verticales indican autoridad sobre
- Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación
- Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica mando
- Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento.

Las figuras geométricas a utilizar siempre serán de forma rectangular y todos deben ser de un mismo tamaño; dicho de otra manera, el tamaño de los recuadros no indica diferencia jerárquica, dado que esto se refleja por niveles

- Un recuadro indica autonomía.
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
- Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución o bien son comisiones o comités interno.

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1 METODOLOGÍA GENERAL

2.1.1. NIVEL DE ESTUDIO

Para la aplicación de esta Tesis el nivel de estudio a aplicar es de tipo descriptiva ya que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Danhke, G. L. en Hernández, Fernández y Baptista.1991; 60).

De acuerdo con Cerda (1998) una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de ese objeto.

2.1.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación para la elaboración de la presente Tesis fue bibliográfica. Su diseño fue de campo, ya que se obtuvo información directa y detallada de cada una de las personas que desarrollan su trabajo en su respectivo puesto. El diseño de campo recolecta datos en el lugar específico donde se dan los hechos, sin interferir o manipular la información.

Mediante la investigación de campo se tendrá la información necesaria y precisa de cada uno de los actores que intervienen para el diseño de la estructura orgánica de la empresa. Este trabajo será sustentando con referencias e investigaciones bibliográficas donde se hayan diseñado estructuras en el mismo campo laboral.

2.1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que se aplicarán son el método deductivo.

Mediante el método deductivo se pretende identificar la forma de cómo trabaja actualmente toda la organización, y así determinar cuáles son las fallas y de cómo es el desarrollo de las actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores, para así poder ir definiendo el diseño de la estructura orgánica.

Método Inductivo: A través de la observación del problema en estudio, se puede llegar a comprender la situación actual.

Método deductivo: Con este método se puede iniciar el análisis del problema para llegar a hechos particulares.

2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Como población para la elaboración de este trabajo se ha tomado a la empresa RS ASESORES DE SEGUROS de la ciudad de Quito. Como muestra para la obtención de la información necesaria, se acudirá a todo el personal de la empresa, donde se procederá a encuestar.

2.1.5 SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN

El instrumento a usar para poder realizar esta investigación será el levantamiento de información con la colaboración de todo el personal de la Empresa.

Este instrumento ayudará a recopilar la información necesaria e identificar la situación actual en la que se encuentra la Empresa con el fin de detectar el problema y así a su vez poder identificar las oportunidades de mejora.

2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS

INFORME DE DIAGNÓSTICO

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad el proponer el diseño de la estructura orgánica en la empresa RS ASESORES DE SEGUROS, teniendo en cuenta el análisis de la situación actual en cuanto al manejo y desarrollo diario de sus actividades.

Si bien la empresa, al no contar con una estructura, el manejo en todos los años de existencia no ha presentado ninguna dificultad o ha impedido tener un crecimiento constante; esto ha llevado a que los procesos no se los realice de manera ordenada, ya que sus empleados cumplen con sus obligaciones respecto al cargo para el cual se les contrató y a su vez designó sus tareas diarias.

Por ello es importante tener claro primeramente cada uno de los cargos con los que la Empresa debe contar y en éstos definir sus actividades y su grado de responsabilidad dentro de la organización.

ANTECEDENTES.

RS ASESORES DE SEGUROS, es una empresa familiar que lleva en el mercado de los seguros 11 años, los cuales han sido manejos de manera informal, en cuanto a sus procesos de contratación y manejo de su personal.

La contratación del recurso humano y ubicación dentro de la Empresa, únicamente se la manejaba, por recomendaciones, cuando llegaban las hojas de vida solo se revisaban en forma simple, llamaban a la entrevista y posterior a la misma se le contrataba, sin realización de las pruebas de ingreso para desempeñar el cargo.

La empresa no cuenta con una estructura definida, por lo que el desarrollo de las actividades de sus empleados, no son las mejores para el crecimiento tanto personal como de la organización.

TÉCNICAS EMPLEADAS

Las técnicas que se emplearán para el diseño y posterior aprobación de la estructura son:

TABLA N°1

TÉCNICA	INSTRUMENTO
OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un check list de las actividades que desarrolla cada empleado.
ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario.
LEVANTAMIENTO DE PERFILES	<ul style="list-style-type: none"> Formato para el levantamiento de perfiles.

Elaborado por Gabriela Rueda

DIAGNÓSTICO.

Luego del análisis realizado en la empresa RS ASESORES DE SEGUROS se ha detectado que no existe una estructura organizacional formal lo cual no permite que las actividades de cada uno de los empleados sean realizadas de manera ordenada, eficiente, pues en algunos casos existe una amplia carga de trabajo y en consecuencia este desbalanceo hace que no se logren los resultados deseados.

Es imprescindible la implementación de un organigrama estructural, posicional y funcional para solucionar el problema mencionado.

PROPUESTA.

Como propuesta para la empresa RS ASESORES DE SEGUROS, se delimitó los siguientes puntos de acción:

- Levantamiento del perfil de cada cargo.
Se llevó a cabo el levantamiento del perfil con cada uno de los empleados, quienes a su vez son los expertos en el desarrollo de las actividades.
- Diseño de la estructura orgánica (departamental, posicional y funcional)
Se hizo el diseño de la estructura tomando como referencia los cargos diseñados y aprobados en el levantamiento de perfiles.
- Diseño del Mapa de Proceso.
En base a la estructura diseñada se elaboró el mapa de procesos, el cual permitirá definir posibles mejoras o correcciones estandarizando su trabajo y definiendo claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma eficiente las diferentes funciones.
- Diseño de flujograma de procesos.
Se diseñaron los flujogramas para tener una visión clara de los procesos, a su vez lograr la comprensión del desempeño de las actividades del personal mejorando su desarrollo y comunicación.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la correcta implementación de la estructura orgánica se realizarán las siguientes acciones.

SOCIALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES.

- Elaborar un cronograma de socialización para conocer el funcionamiento de la propuesta.
- Alcanzar una propuesta innovadora para mejorar la productividad y eficiencia de la Empresa.
- La capacitación se la realizará a inicios de enero del 2017 para poner en marcha esta iniciativa.

LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA.

- Crear manuales de los procedimientos para los diferentes puestos de la Empresa y difundirlos internamente.
 - Crear una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades de la empresa
- ### RS ASESORES DE SEGUROS.
- Crear las políticas de control, evaluación y supervisión de los procesos productivos.

MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN CON LOS CLIENTES.

- Implementar planes de capacitación.
- Reestructurar los actuales procesos productivos.
- Adquirir tecnología de punta que permita brindar una mejor producción de pólizas.

SEGUIMIENTO

Una vez establecidos los perfiles de cada cargo y el haber diseñado una estructura acorde al tamaño de la Empresa, se ha decidido dar el seguimiento de su gestión e implementación en un periodo de seis meses, tiempo en el que se podrá identificar, si lo realizado resultó acorde a lo planificado en beneficio de la Empresa o si se debe tomar alguna acción correctiva.

ANEXOS.
CUESTIONARIO

Pregunta1.

¿Considera Usted que la implementación de una estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa?

SI

NO

Pregunta2.

¿Considera Usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

SI

NO

Pregunta 3.

¿Considera Usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas y óptimos resultados en el desempeño de los colaboradores?

SI

NO

Pregunta 4.

¿Considera necesario que la empresa de a conocer al personal sobre su estructura?

SI

NO

Pregunta 5.

¿Considera Usted que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar para un desarrollo organizacional dentro de la empresa?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

Pregunta 6.

¿Cuál de las siguientes barreras considera que influiría en el desarrollo organizacional de la empresa?

- Factor Económico
- Inadecuada contratación del personal
- Desinterés de los directivos para la mejora organizacional

Pregunta 7

¿Cómo califica Usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

Pregunta 8.

¿Considera usted que una estructura organizacional influirá en un mejor clima organizacional para la empresa?

SI NO

Pregunta 9.

¿Considera usted que una estructura organizacional permitirá el mejor desempeño de los empleados?

SI NO

Pregunta 10.

¿Adicional a una estructura organizacional, que más considera necesario implementar para una mejor gestión administrativa dentro de la empresa?

INFRAESTRUCTURA

ORGANIZACIÓN

PERSONAL ADECUADO

OTRO _____

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA RS ASESORES DE SEGUROS

3.1.1 PRESENTACIÓN

En el presente documento se incluye el organigrama estructural de la empresa RS ASESORES DE SEGUROS.

Es muy importante la ejecución del presente trabajo ya que facilitará a la organización la definición de cada uno de los puestos que conforman la organización, con el fin de tener un correcto desarrollo de sus actividades.

Los análisis se presentan por áreas de trabajo.

3.1.2 CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- ORGANIGRAMA
- VALIDACIÓN

INTRODUCCIÓN

El organigrama es un gráfico que encierra cada uno de los puestos que forman parte de la empresa RS ASESORES DE SEGUROS, para el diseño de la estructura se debe tomar en cuenta la magnitud, el giro de negocio y la necesidad de la organización, debido a que es la base para establecer y determinar las unidades administrativas, los recursos humanos con los cuales debe contar para su funcionamiento.

Adicionalmente sirve como guía para el personal, ya que les permitirá saber específicamente la ubicación dentro de la organización.

Es importante definir una buena estructura orgánica ya que de ésta dependerá el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Misión.

Enfocados en asesorar las necesidades en seguros; estableciendo una relación fuerte y de confianza con las compañías aseguradoras, generando bienestar a nuestros clientes, proveedores, accionistas y empleados.

Visión.

Ser una empresa reconocida por el alto índice de calidad de nuestros servicios en materia de seguros.

Objetivo general

Crecer incluyendo la responsabilidad, honestidad para obtener ganancias y aportando mejoramientos continuos en todos los aspectos del negocio y como personas.

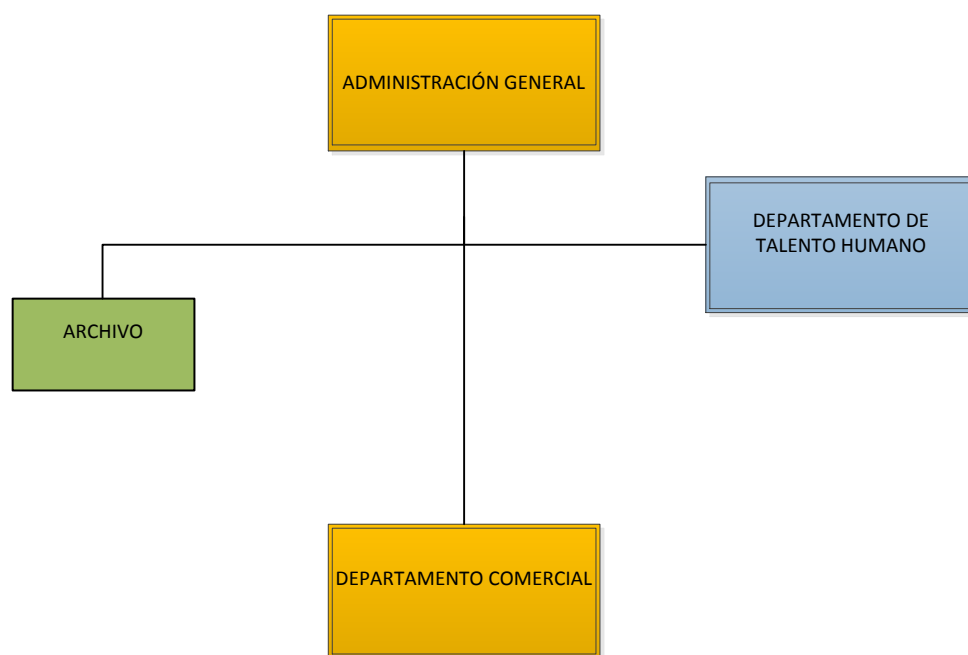
Objetivos específicos.

- Incrementar la producción de seguros en general en un 20% para fin de año.
- Alcanzar la excelencia en servicios y fortalecer la posición competitiva de seguros de vehículos en un 40% cada año.
- Aumentar las ventas mensuales de seguros de vida en un 20% anual

PROPUESTA

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

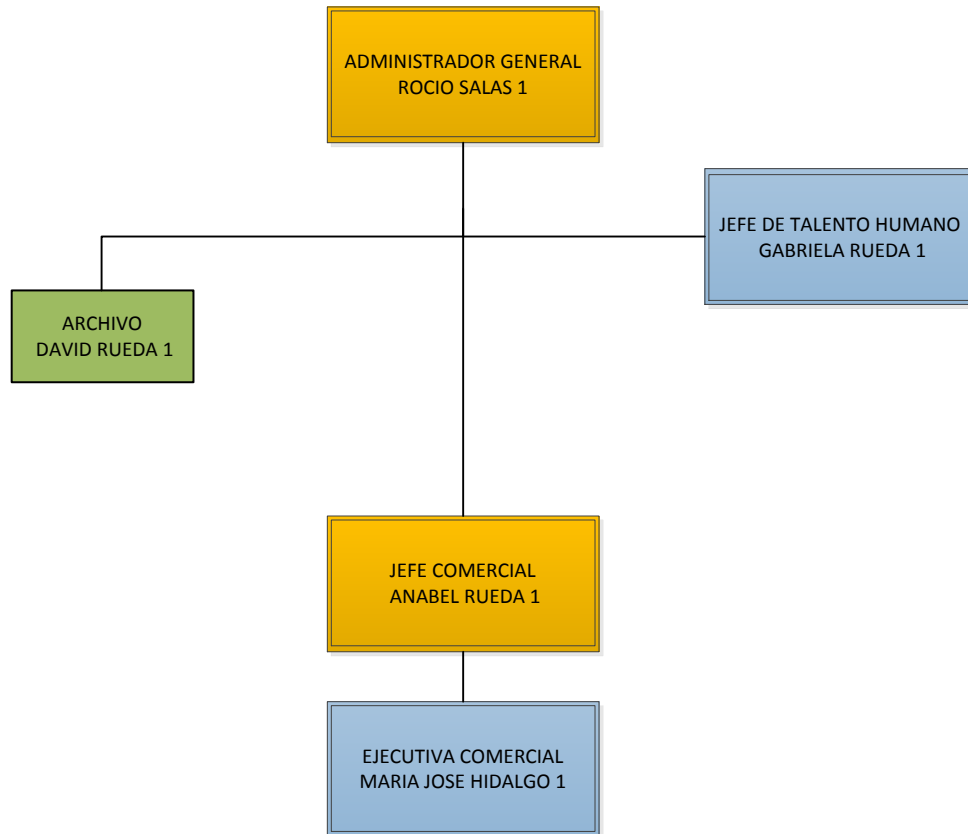
FIGURA N°10



Elaborado por Gabriela Rueda

ORGANIGRAMA POSICIONAL

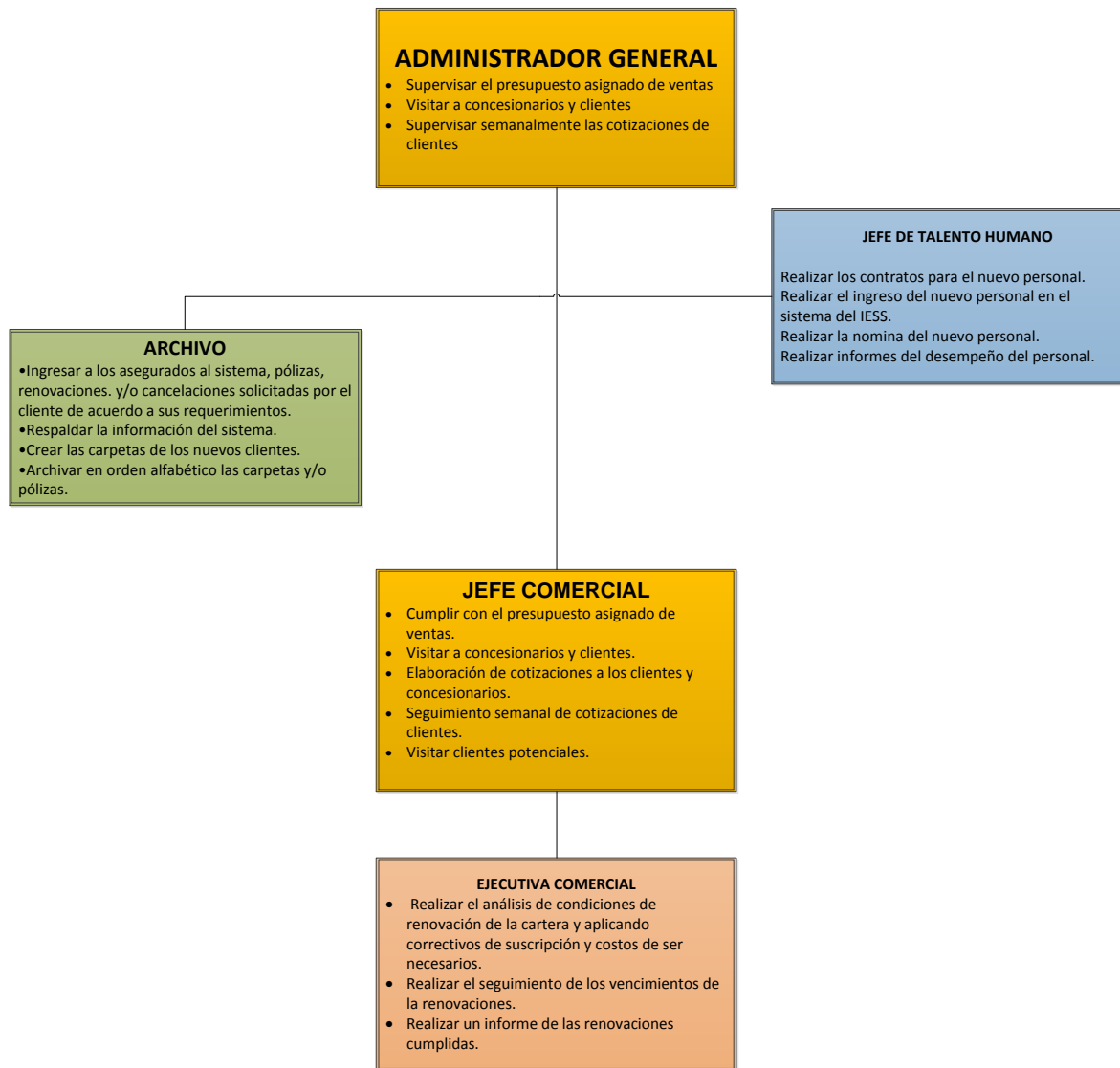
FIGURA N°11



Elaborado por Gabriela Rueda

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FIGURA Nº12



Elaborado por Gabriela Rueda

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS IDENTIFICATORIOS	
Nombre del cargo:	Administrador General
II. FORMACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel, de preferencia en Administración de Empresas• Experiencia de cinco años en cargos afines.
III. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el presupuesto asignado de ventas• Visitar a concesionarios y clientes• Supervisar semanalmente las cotizaciones de clientes.• Visitar clientes potenciales• Seleccionar al personal• Medir los estándares de calidad de servicio al cliente• Controlar el flujo de caja bancos
	Renovación: <ul style="list-style-type: none">• Realizar el análisis de condiciones de renovación de la cartera y aplicando correctivos de suscripción y costos de ser necesarios.• Realizar el seguimiento de los vencimientos de las renovaciones
III. RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none">• Maneja Información confidencial

I. DATOS IDENTIFICATORIOS	
Nombre del cargo:	Jefe Comercial
Supervisado por:	Administrador General
II. FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel, de preferencia en Administración de Empresas o Comercial • Experiencia de dos años en cargos afines. 	
III. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES	
Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el presupuesto asignado de ventas • Visitar a concesionarios y clientes • Elaborar de cotizaciones a los clientes y concesionarios • Dar seguimiento semanal de cotizaciones de clientes. • Visitar clientes potenciales • Notificar y dar seguimiento de siniestros de las diferentes compañías de seguros 	
Emisión:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el proceso correspondiente a emisión, de pólizas de renovación y nuevas de acuerdo a las condiciones de la oferta 	
Renovación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis de condiciones de renovación de la cartera y aplicando correctivos de suscripción y costos de ser necesarios. • Realizar el seguimiento de los vencimientos de las renovaciones. 	

Comisiones:

- Revisar las pre liquidaciones de comisiones enviadas por las compañías de seguros

Varios:

- Reemplazo a compañeros en caso de vacaciones o permisos
- Coordinar inspecciones de vehículos dentro y fuera de la oficina

III. RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN

- Maneja Información confidencial

I. DATOS IDENTIFICATORIOS	
Nombre del cargo:	Ejecutiva Comercial
Supervisado por:	Jefe Comercial
Apoyado por:	Administrador General
II. FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Administración de Empresas. • Experiencia de un año en cargos afines. 	
III. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES	
<u>Ventas:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y realizar el seguimiento con el porcentaje de renovaciones asignadas. • Elaborar cotizaciones para los clientes y concesionarios. • Dar seguimiento semanal de cotizaciones de clientes. • Coordinar y realizar inspecciones de vehículos dentro y fuera de la oficina 	
<u>Emisión:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el proceso correspondiente a emisión, de pólizas de renovación y nuevas de acuerdo a las condiciones de la oferta • Solicitar los anexos o endosos modificatorios, extensión de coberturas y otros de acuerdo a los requerimientos del cliente. 	
<u>Renovación:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar renovaciones y/o cancelaciones solicitadas por el cliente de acuerdo a sus requerimientos. • Realizar el seguimiento de la renovación. 	

Cobranzas:

- Enviar las primas recaudadas a las diferentes compañías de seguros
- Gestionar el pago de las pólizas a su cargo, cuotas iniciales, letras y cuotas para, esto contará con el apoyo de los estados de cuenta que envían las compañías cada mes.
- Enviar y entrega a las compañías de seguros letras y/o documentos firmados

Varios:

- Reemplazo a compañeros en caso de vacaciones o permisos
- Administrar caja chica

III. RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN

- Maneja Información confidencial

I. DATOS IDENTIFICATORIOS

Nombre del cargo: Archivo

Supervisado por: Administrador General

II. FORMACIÓN

- Título de tercer nivel en Sistemas
- Experiencia mínimo un año en cargos afines.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES

- Ingresar a los asegurados al sistema, pólizas, renovaciones y/o cancelaciones solicitadas por el cliente de acuerdo a sus requerimientos.
- Respalidar la información del sistema
- Revisión y supervisión de los equipos electrónicos
- Crear las carpetas de los nuevos clientes
- Archivar en orden alfabético las carpetas y/o pólizas

Varios:

- Reemplazo a compañeros en caso de vacaciones o permiso

III. RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN

- Maneja Información confidencial

I. DATOS IDENTIFICATORIOS

Nombre del cargo: Jefe de Talento Humano

Supervisado por: Administrador General

II. FORMACIÓN

- Título de tercer nivel en Recursos Humanos
- Experiencia mínima de dos años en cargos afines.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES

- Supervisar la aplicación de la estructura organizacional
- Ingreso/Salida del personal en el sistema del IESS y Ministerio del Trabajo
- Elaborar contratos del nuevo personal.
- Realizar el pago del personal.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal.
- Realizar el registro de vacaciones del personal.

III. RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN

- Maneja Información confidencial

FIGURA N°13

MAPA DE PROCESOS RS ASESORES DE SEGUROS

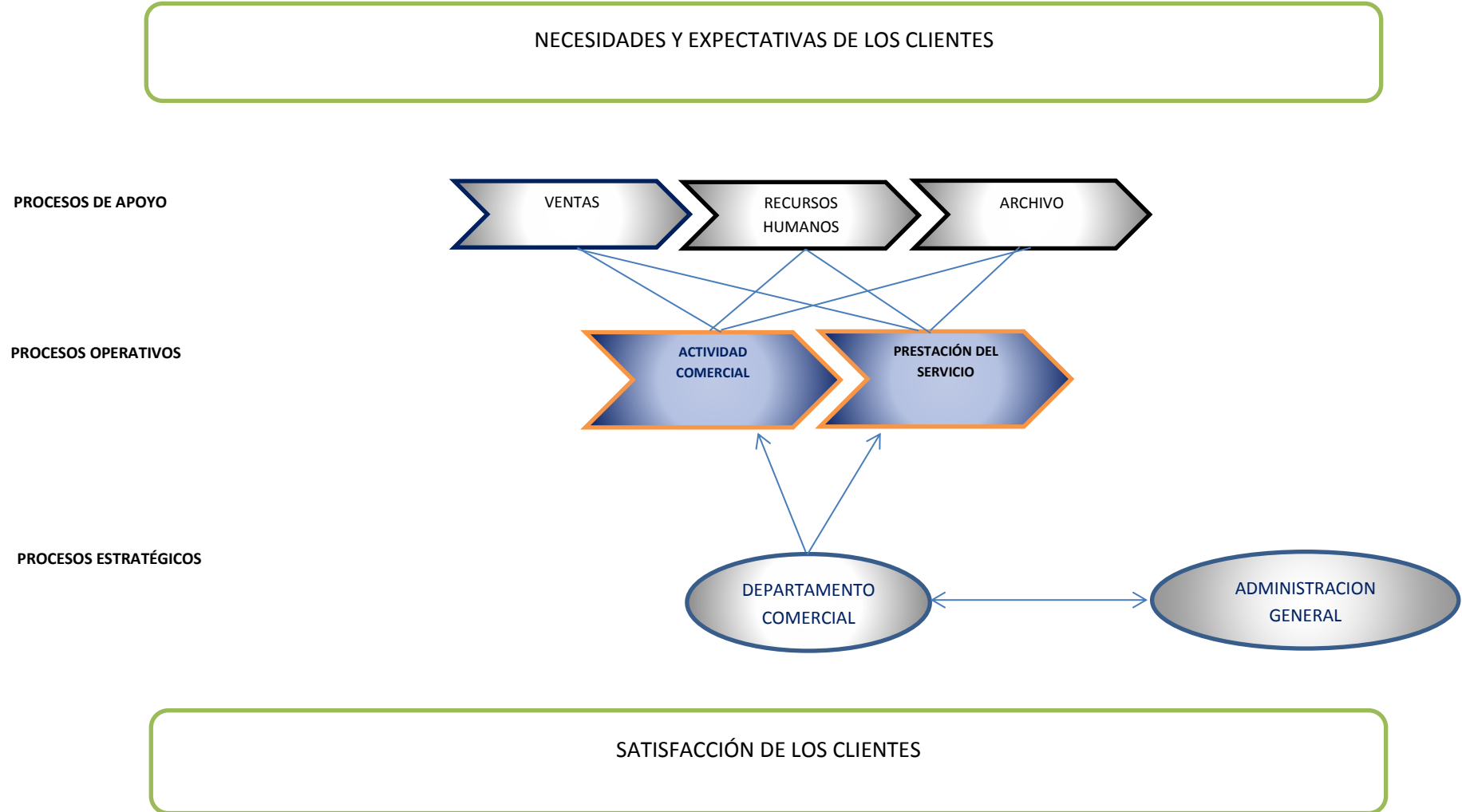
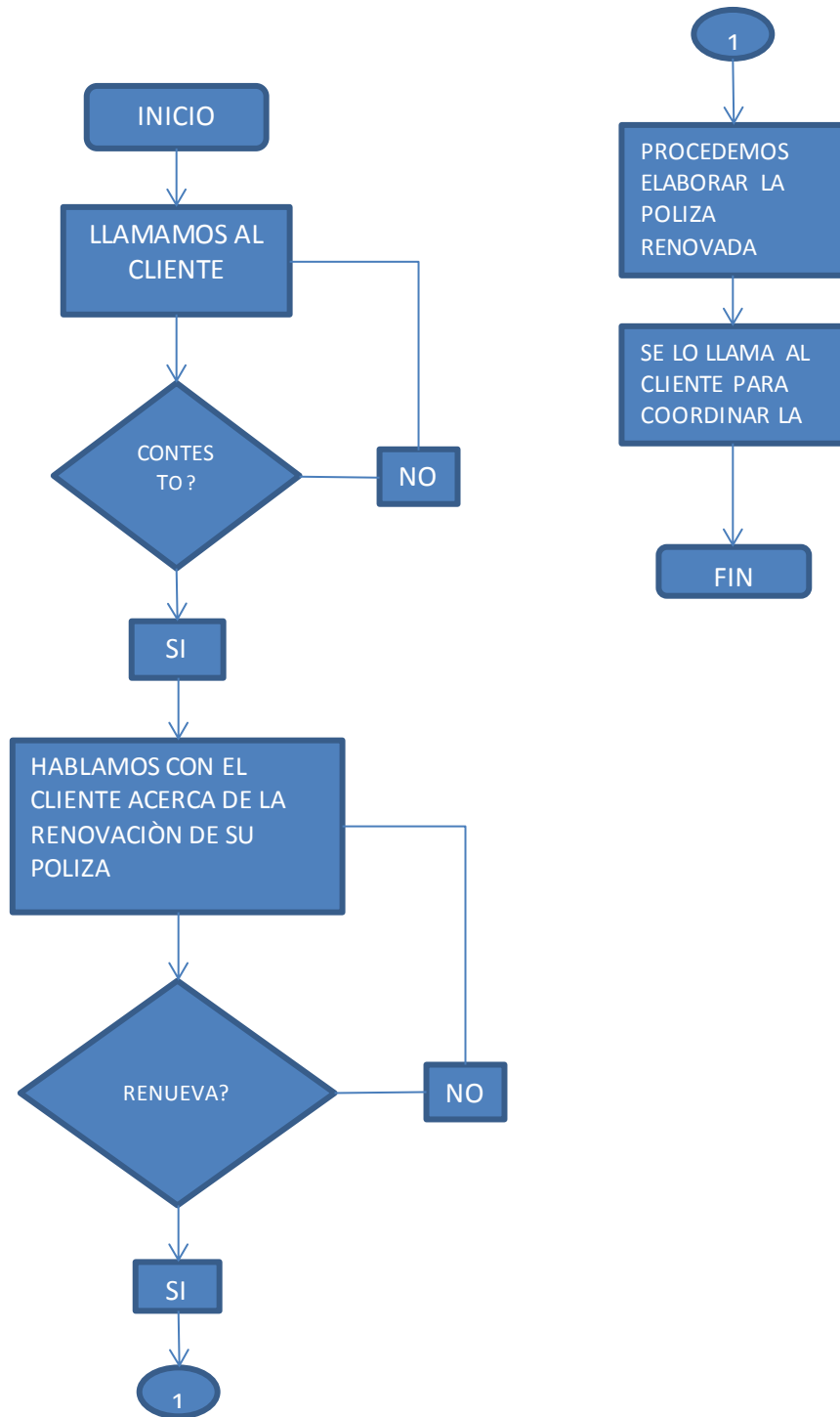


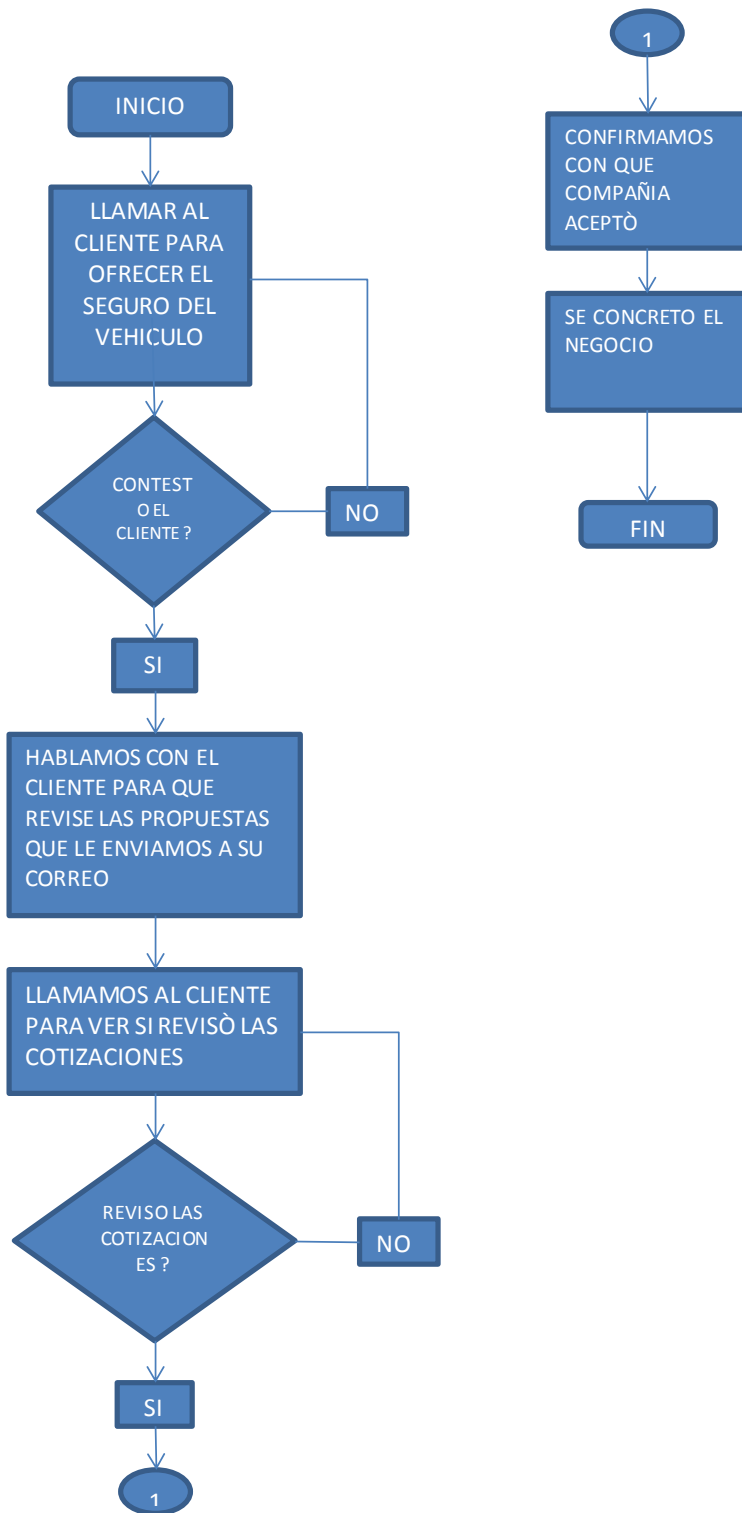
FIGURA N°14

FLUJOGRAMAS DE VENTAS



Elaborado por Gabriela Rueda

FIGURA N°15



Elaborado por Gabriela Rueda

FIGURA N°16

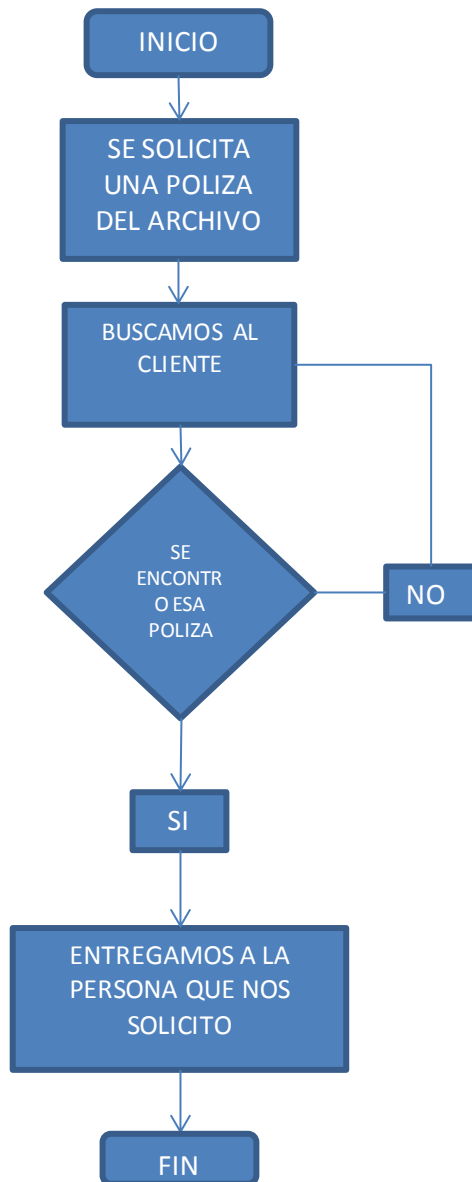
FLUJOGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



Elaborado por Gabriela Rueda

FIGURA N°17

FLUJOGRAMA DE ARCHIVO



Elaborado por Gabriela Rueda

VALIDACIÓN

Una vez elaborado el organigrama, el mismo será presentado a la Administradora General, y cada uno de los responsables de los puestos según su ubicación en el organigrama, se lo firmará como constancia de su desarrollo diario en la organización.

CAPÍTULO IV DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la empresa nos indica la necesidad de establecer la estructura orgánica con el fin de mejorar y optimizar sus procesos.
- La creación de la estructura orgánica de RS ASESORES DE SEGUROS es indispensable para describir cada uno de los puestos, definir su nivel de actuación y responsabilidad.
- La empresa cuenta con una estructura informal lo mismo para sus procesos por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario que estos se formalicen con el objetivo de darle una mayor consistencia

4.2 RECOMENDACIONES

- Que la estructura luego de ser aprobada, sea implementada de manera inmediata buscando optimizar las labores diarias.
- Sociabilizar a toda la empresa la estructura aprobada.
- El área de Recursos Humanos deberá supervisar el fiel cumplimiento de la estructura aprobada.
- Motivar al personal para que se cumplan los objetivos de la empresa que constan en la nueva estructura.

BIBLIOGRAFÍA

- Administrativo., D. G. (2003.). *Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas*.
Gobierno del Estado de Sonora.
- Administrativos., D. G. (1991). *Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas*.
Gobierno del Estado de Jalisco.
- Ceja., B. F. (2002). *Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo*. México: Editorial
McGraw-Hill.
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.
- HERNANDEZ, C. ., (2007). “*Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*”. Costa Rica :
Editorial Universidad Estatal San José.
- HITT, M. y. (2006). *Administración” novena edición*. Naucalpan de Suarez- Mexico:
Editorial Person Eduation.
- Presupuesto, O. d. (1997). *Diseño de Diagramas de Organización: Su Aplicación en la
Administración Pública*. Puerto Rico.
- Presupuesto., O. d. (1997). *Diseño de Diagramas de Organización: Su Aplicación en la
Administración Públic*. Puerto Rico.
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.

WEBGRAFIA

http://roble.pntic.mec.es/jars0022/cac_practica/eval1/tema1/organigrama.htm

[http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-
d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf](http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)