



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“ROSMEI S.A” DEL PUERTO DE CHANDUY, DE
LA PARROQUIA CHANDUY, CANTON
SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

AUTORA: MÓNICA MELISSA MALAVÉ YAGUAL.

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA

LA LIBERTAD – SANTA ELENA

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“ROSMEI S.A” DEL PUERTO DE CHANDUY, DE
LA PARROQUIA CHANDUY, CANTON
SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: MÓNICA MELISSA MALAVÉ YAGUAL

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – SANTA ELENA

2013

La Libertad, 4 de Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ROSMEI S.A “DEL PUERTO DE CHANDUY, DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA AÑO 2013” elaborado por la Srta. Mónica Melissa Malavé Yagual, egresada de la carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera de Administración de Empresas, me permito, declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA
Tutor

DEDICATORIA

A Dios por brindarme fortaleza, amor y fe en todos los momentos de mi vida. A mis padres que con su amor, sacrificio y apoyo cristalizaron mi sueño de convertirme en profesional.

A mi hijo Santiago por ser mi mayor inspiración, motivación e incentivo para alcanzar cada una de mis metas.

Melissa

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios que me brindó la sabiduría, paciencia y las fuerzas necesarias para lograr mis objetivos tanto en mi vida personal como estudiantil, a mis padres, hermanos y mi familia por haberme dado apoyo, consejos e incentivar me con mucho amor a seguir adelante en todos los momentos que necesité, especialmente al realizar este proyecto.

A la empresa Rosmei S.A por brindarme la información necesaria y que permitió realizar este trabajo de investigación, a la Universidad y profesores que me orientaron mediante sus enseñanzas alcanzar mi meta profesional, a mis amigos y demás personas que de alguna manera contribuyeron al logro de mis objetivos.

Melissa

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSC.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSC.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATALPENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ROSMEI S.A”
DEL PUERTO DE CHANDUY, DE LA PARROQUIA CHANDUY,
DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
SANTA ELENA AÑO 2013**

Autora: Mónica Melissa Malavé Yagual
Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se lo realizó a la empresa procesadora de harina de pescado Rosmei S.A que se encuentra ubicada en la parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena, la misma presenta problemas en su estructura organizacional puesto que no está acorde a los cambios que ha presentado la empresa en estos últimos años, además de tener inconvenientes debido a la poca comunicación y desinformación que existe entre departamentos, así como también la falta de coordinación de sus actividades y responsabilidades del personal, conlleva a obtener una mala gestión productiva dentro de la empresa. Dentro de estos inconvenientes también se encuentra la necesidad de dar a conocer las responsabilidades y metas a cumplir dentro de cada área de trabajo para formar a los colaboradores de una manera más eficiente en beneficio de la organización. El objetivo principal de este trabajo de investigación es elaborar un diseño organizacional sustentado en bases teóricas sobre los diseños organizacionales, que proporciona el marco analítico apropiado para elaborar la propuesta. Además se va a utilizar la investigación descriptiva, bibliográfica y de campo respaldado en los instrumentos de recolección de datos como son la entrevista y encuesta que permita obtener información relevante sobre los trabajadores, clientes y proveedores y a través de estos resultados relacionar variables que nos permita direccionar la investigación. Mediante el análisis de la información obtenida se propone realizar la elaboración del diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A. en donde se establezcan lineamientos claros para elaborar una estructura organizacional, eficiente, adecuada, que incluya la cultura de la comunicación, además de establecer una proyección estratégica donde se destaque la misión, visión, y objetivos mediante los cuales los trabajadores, clientes y proveedores se identifiquen con la empresa. Mediante esta propuesta se pretende obtener un recurso humano eficiente que trabaje en busca de la efectividad organizacional mediante la aplicación del diseño organizacional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	9
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	12
CAPÍTULO I.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	15

1.2 ORGANIZACIÓN	15
1.2.1 Concepto de organización	15
1.2.1.1 Importancias de las organizaciones.....	16
1.2.2.2 Las organizaciones como sistemas.....	17
1.2.2.3 La organización formal e informal.....	18
1.2.2.3.1 Organización formal.....	19
1.2.2.3.2 Organización informal:	19
1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	20
1.3.1 Concepto del diseño organizacional	20
1.3.2 Factores del diseño organizacional	21
1.3.3 Importancia del diseño organizacional.....	21
1.3.4 Dimensiones del diseño organizacional	23
1.3.4.1 Dimensiones estructurales:	23
1.3.4.2 Dimensiones contextuales:.....	24
1.3.5 Modelos de diseños organizacionales	25
1.3.6 Elementos de modelo de diseño organizacional	31
1.3.6.1 Análisis organizacional	31
1.3.6.1.1 Análisis externo de la organización	31
1.3.6.1.2. Análisis internos de la organización	32
1.3.6.1.3. Matriz F.O.D.A.	32
1.3.6.2 Dirección estratégica.....	33
1.3.6.2.1. Misión de la organización	33
1.3.6.2.2. Visión organizacional	34
1.3.6.2.3. Objetivo organizacional	34
1.3.6.2.4. Estrategias	35
1.3.6.3. Gestión de las necesidades.....	39
1.3.6.4. Diseño de procesos.....	40
1.3.6.4.1. Producción	40
1.3.6.4.2. Determinar procesos	41
1.3.6.4.3. Mapa de procesos	42
1.3.6.5. Proyección del diseño organizacional.....	44

1.3.6.5.1. La estructura organizacional	44
1.3.6.5.2. Vínculos de la estructura organizacional	46
1.3.6.5.3. Elementos de la estructura organizacional	48
1.3.6.5.4. Objetivo de la estructura organizacional.....	50
1.3.6.5.5. Tipos de estructura organizacional.....	50
1.3.6.5.6. Tecnología de información	55
1.3.6.5.7. Políticas organizacionales	55
1.3.6.5.8. Cultura organizacional	56
1.3.6.6. Resultado de efectividad	57
1.3.6.6.1. Logro de objetivos	57
1.3.6.6.2. Eficiencia.-	58
1.3.6.6.3. Evaluación de desempeño	59
1.4. GESTIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA ROSMEI S.A.	60
1.4.1. Aspectos constitutivos.....	62
1.4.2. Gestión productiva	63
1.4.3. Recursos	64
1.5. MARCO LEGAL	68
1.5.1. Constitución nacional del Ecuador	68
1.5.2. Plan nacional del Buen Vivir	70
1.5.3. Ley de compañías.....	71
CAPÍTULO II	72
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	72
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	73
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	73
2.3.1 Estudio descriptivo.....	74
2.3.2 Investigación bibliográfica- documental.....	74
2.3.3. Investigación de campo.....	75
2.4 Métodos de investigación.....	75
2.4.1 Método Inductivo	76
2.4.2. Análisis -Síntesis.....	76

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	77
2.5.1 Entrevista.....	77
2.5.2. Encuesta	78
2.5.3 Instrumentos de investigación.....	79
2.5.3.1 Guía de entrevista.....	79
2.5.3.2 Cuestionarios.....	79
2.6. Población y muestra	80
2.6.1 Población.....	80
2.6.2. Muestra.....	80
2.6.2.1. Muestreo no probabilístico.....	81
2.6.2.2Muestreo probabilístico.....	82
2.7. Procesamiento de la información	83
CAPÍTULO III.....	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA	85
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	89
3.2.1 Encuestas a trabajadores de la empresa Rosmei S.A	89
3.2.2. Encuesta a los clientes empresa Rosmei S. A.....	107
3.3 CONCLUSIONES	113
3.4 RECOMENDACIONES	114
CAPÍTULO IV.....	115
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROSMEI S.A, DEL PUERTO DE CHANDUY, PARROQUIA CHANDUY, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.	115
4.1 PRESENTACIÓN.....	115
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ROSMEI S.A	116
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	118
4.4. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	119
4.5. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ROSMEI S.A”	121
4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	122

4.6.1. Análisis organizacional de la empresa Rosmei S.A.....	122
4.6.1.1. Análisis externo.....	122
4.6.1.2. Análisis interno	123
4.6.1.3 F.O.D.A empresa Rosmei S.A	125
4.6.1.4 F.O.D.A Estratégico	126
4.6.2. Proyección estratégica.....	127
4.6.2.1 Misión actual.....	127
4.6.2.2. Visión actual.....	127
4.6.2.3. Objetivos	128
4.6.2.4. Estrategias	129
4.6.2.5 Plan de acción	133
4.6.3. Gestión de las necesidades	135
4.6.3.1. Producto o servicio.....	135
4.6.3.2. Clientes y proveedores	137
4.6.3.3. Satisfacción de las necesidades	138
4.6.4. Diseño de proceso	139
4.6.4.1. Determinar procesos.....	139
4.6.4.2. Mapa o flujograma de proceso empresa Rosmei S.A.	142
4.6.5. Diseño organizacional.....	143
4.6.5.1. Estructura organizacional.....	144
4.6.5.2. Orgánico funcional.....	146
4.6.5.3. Tecnología de información	160
4.6.5.4. Políticas de recursos humanos.	161
4.6.5.5. Cultura organizacional	162
4.6.6. Resultado de la efectividad	163
4.6.6.1. Logro de objetivos.	163
4.6.6.2. Eficiencia.....	164
4.6.6.3. Evaluación del desempeño	165
5. PRESUPUESTO	166
CONCLUSIONES.	170
RECOMENDACIONES	171

BIBLIOGRAFÍA:	172
ANEXOS	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO # 4 Conocimiento de misión y visión	89
GRÁFICO # 5 Conocimiento de los objetivos	90
GRÁFICO # 6 Conocimiento del clima organizacional	91
GRÁFICO # 7 División de trabajo	92
GRÁFICO # 8 Estructura organizacional	93
GRÁFICO # 9 División de los puesto de trabajo.....	94
GRÁFICO # 10 Centralización de la empresa	95
GRÁFICO # 11 Trabajo en equipo.	96
GRÁFICO # 12 Comunicación de la empresa	97
GRÁFICO # 13 Requerimiento de información	98
GRÁFICO # 14 Supervisión de la empresa	99
GRÁFICO # 15 Conocimiento de reporte	100
GRÁFICO # 16 Realiza funciones que no son de su área.	101
GRÁFICO # 17 Conocimiento del manual de funciones.....	102
GRÁFICO # 18 Motivación de la empresa.....	103
GRÁFICO # 19 Capacitación	104
GRÁFICO # 20 Recursos de la empresa	105
GRÁFICO # 21 Elaborar diseño organizacional	106
GRÁFICO # 22 Relación comercial.	107
GRÁFICO # 23 Motivos de compra	108
GRÁFICO # 24 Satisfacción del cliente	109
GRÁFICO # 25 Comunicación	110
GRÁFICO # 26 Atención al cliente	111
GRÁFICO # 27 Negociar.....	112
GRÁFICO # 25 Flujograma de proceso	142

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	PÁG
ILUSTRACIÓN # 1 Modelo de diseño Richard Daft.....	27
ILUSTRACIÓN # 2 Modelo de diseño Ailed Labrada.	29
ILUSTRACIÓN # 3 Modelo de diseño Mintzberg.....	30
ILUSTRACIÓN # 4 Logotipo de la empresa	116
ILUSTRACIÓN # 5 Localización de la empresa	117
ILUSTRACIÓN # 6 Modelo de diseño organizacional Rosmei S.A.	121
ILUSTRACIÓN # 7 Estructura actual de Rosmei S.A.	144
ILUSTRACIÓN # 8 Estructura propuesta de Rosmei S.A.	145

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 Conocimiento de Misión y visión de la empresa	89
TABLA # 2 Objetivos de la empresa	90
TABLA # 3 Clima organizacional	91
TABLA # 4 División de trabajo.....	92
TABLA # 5 Estructura de la organización.....	93
TABLA # 6 División de los puestos de trabajo.	94
TABLA # 7 Centralización de la empresa.	95
TABLA # 8 Trabajo en equipo.	96
TABLA # 9 Comunicación de la empresa.	97
TABLA # 10 Requerimiento de información.	98
TABLA # 11 Supervisión de trabajo.	99
TABLA # 12 Reportes.	100
TABLA # 6 Funciones que no son de su área.....	101
TABLA # 14 Manual de Funciones.....	102
TABLA # 15 Motivación.....	103
TABLA # 16 Capacitación.....	104
TABLA # 17 Recursos.....	105
TABLA # 6 Diseño Organizacional.....	106
TABLA # 19 Relaciones Comerciales.....	107
TABLA # 20 Compra del Producto.	108
TABLA # 21 Satisfacción del cliente.	109
TABLA # 6 Comunicación.	110
TABLA # 6 Atención al cliente.	111
TABLA # 24 Negociar.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO # 1 Operacionalización de variable independiente.....	13
CUADRO # 2 Operacionalización de variable dependiente.....	14
CUADRO # 3 Distribución de áreas de la empresa.	60
CUADRO # 4 Población.....	80
CUADRO # 5 Muestra.....	82
CUADRO # 6 F.O.D.A.	125
CUADRO # 7 F.O.D.A. Estratégico	126
CUADRO # 8 Plan de acción.....	133
CUADRO # 9 Característica del producto.....	136
CUADRO # 10 Presupuesto reuniones-rótulos (Cultura Organizacional)	166
CUADRO # 11 Presupuesto Estructura.	166
CUADRO # 12 Presupuesto de personal a contratar (Recurso Humano).....	167
CUADRO # 13 Presupuesto Muebles de oficina.....	167
CUADRO # 14 Presupuesto Equipo de Cómputo.	167
CUADRO # 15 Suministro de oficina.	168
CUADRO # 15 Publicidad.....	168
CUADRO # 17 Presupuesto de capacitaciones.	169
CUADRO # 18 Presupuesto de la propuesta.	169

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO # 1 Modelo de entrevista	176
ANEXO # 2 Modelo de encuesta a trabajadores	178
ANEXO # 3 Modelo encuesta a clientes Rosmei S.A	182
ANEXO # 4 Carta aval de la empresa	184
ANEXO # 5 Ruc Rosmei S.A.....	185
ANEXO # 6 Fotos de la empresa.....	186

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas necesitan implementar un diseño organizacional que les permita desarrollar sus funciones de manera efectiva, debido a que las empresas no son iguales se requiere que cada una de ellas realice un estudio conforme a las actividades que realizan dentro del campo empresarial.

Este trabajo realizado sobre la elaboración de un Diseño Organizacional para la empresa Rosmei S.A del Puerto de Chanduy de la parroquia Chanduy, se evidencio que la organización carecía de una estructura acorde a los cambios que ha presentado la empresa, además de tener inconvenientes debido a la poca comunicación y desinformación que existe entre departamentos, así como también la falta de coordinación de sus actividades y responsabilidades del personal lo que conlleva a una mala gestión productiva..

La importancia de este proyecto radicó en elaborar un diseño organizacional considerando los fundamentos metodológicos y técnicos que conllevo la recolección y análisis de información que permitió elaborar una propuesta efectiva con la finalidad de lograr los objetivos de la investigación en beneficio de la empresa Rosmei S.A.

Este trabajo tuvo un cronograma que se desarrolló en un tiempo estimado de seis meses donde se detalló el inicio de la investigación, la recolección de información y la elaboración de la propuesta, que nos permitió coordinar ordenadamente las diferentes fases que tuvo la investigación y de esta manera se logró elaborar el trabajo de investigación de forma efectiva valorando cada una de la necesidades que presento la empresa a fin de mejorar sus actividades para convertirla en una empresa competitiva. La presente

investigación se dividió en cuatro capítulos que a continuación se detallara, cada uno en su contenido.

Capítulo I Marco teórico, La investigación tuvo su sustento en las bases teóricas sobre los diseños organizacionales, que proporciono el marco analítico apropiado para la elaboración de la propuesta sobre el diseño organizacional de la empresa Rosmei S.A.

Capítulo II, Se utilizó la metodología adecuada, en la cual se aplicó los métodos, técnicas e instrumentos válidos; para la recolección y análisis de los datos obtenidos en la investigación, mediante estos resultados se relacionó variables que nos permitió direccionar la investigación, la muestra de estudio se basó en las personas que integran la empresa así como también en sus clientes, los cuales se les efectuó las respectivas encuestas la misma que se estableció por criterio. Además se ejecutó una entrevista dirigida a los representantes de la empresa como son el presidente y la gerente de la misma.

Capítulo III, En este capítulo se detalló el análisis sobre la información obtenida de los trabajadores y clientes de la empresa mediante las herramientas de recolección de datos, mediante esto se procedió a realizar un análisis sobre los resultados obtenidos que permitió la elaboración de la propuesta de investigación.

Capítulo IV, Se habló sobre la propuesta de investigación como es el diseño organizacional de la empresa Rosmei S.A. en el cual se destacó la elaboración de un modelo de diseño organizacional así como también de una estructura organizacional, eficiente adecuada y flexible, que incluyo la cultura de la comunicación, y de esta manera se estableció estrategias y políticas que permitan lograr resultados positivos para mejorar de manera efectiva la gestión productiva en la empresa Rosmei S.A

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Productiva; mediante, un diagnóstico interno y externo. Diseño Organizacional para la empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena año 2013.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A nivel mundial se puede constatar la forma como las empresas están realizando re-estructuración organizacional para lograr de forma efectiva los objetivos planteados. Las organizaciones que realizan estas acciones buscan de manera significativa reducir sus costos, optimizar sus procesos, mejorar las actividades departamentales, es decir, mejorar su gestión empresarial.

En el Ecuador existe constantes cambios entre ellos se encuentra el ambiente empresarial que se ha ido adaptando según las diferentes necesidades de este entorno tan cambiante, es por ello que las empresas ecuatorianas buscan mejorar su gestión a través del estudio, análisis y diagnóstico de sus organizaciones.

La provincia de Santa Elena es creada según el Registro Oficial # 206, el 7 de noviembre del 2007. Su capital es la ciudad de Santa Elena que tiene 144.076 habitantes según el censo INEC 2010, dentro de este cantón se encuentra la parroquia rural Chanduy cuya principal fuente económica es la pesca, ya que tiene como anexo su puerto pesquero, industrial y comercial donde tienen sus asentamientos varias industrias procesadoras de aceite y harina de pescado, dentro de ella se encuentra la Empresa Rosmei S.A.

La empresa Rosmei S.A. de la parroquia Chanduy es una persona jurídica, que tiene como actividad económica la elaboración de aceite y harina de pescado, fue constituida el 26 de noviembre del 2002, según Resolución N° 03-G-IJ-0000881, esta empresa en la actualidad cuenta con 71 trabajadores, que se dividen en los siguientes departamentos administrativos, producción y financiero.

Al visitar la empresa se pudo constatar los problemas que presentan actualmente en sus actividades, principalmente se orienta a la carencia de una estructura organizacional adecuada, fijándonos a que la estructura debe estar siempre de acuerdo a lo que la organización se va expandiendo y a los recursos que ésta posea, por lo que hay ciertas limitaciones ya que cuenta con una estructura simple, lo que ocasiona que su información sea centralizada.

La estructura simple Según (Robbins, 2005):“es muy difícil mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. Conforme una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada debido a que su poca formalización y alta centralización tiende a crear una sobrecarga de información en la cima.”(Pag.145)

Una señal incuestionable de que la organización está siendo afectada por problemas internos, es que no existe una coordinación de las acciones en la toma de decisiones, se centraliza la información desde los altos mandos lo que provoca que los mandos medios no puedan tomar ciertas decisiones necesarias. Un ejemplo de éllo es en el área de ventas, no se vende a menos que gerencia designe valor y cantidad por lo que, en ocasiones, el no saber de la información y tomar decisiones acertadas ocasiona la pérdida de ventas.

Así mismo se evidenció una escasa comunicación entre los colaboradores que integran las diferentes áreas, esto se debe a que las líneas de comunicación no están definidas, se evidenció al momento de ejercer ciertas actividades como es en el área de producción donde diariamente se debe reportar la cantidad en stock

así como también las salidas diarias del producto, esto en ocasiones no ocurre lo que conlleva no coordinar bien las actividades de la empresa.

Dentro de estos inconvenientes también se encontró la necesidad de delegar responsabilidades y metas a cumplir dentro de cada área de trabajo, puesto que, según la observación de campo se pudo constatar que existe cierto descuido en los puestos de trabajo así como también desmotivación. Es necesario indicarle sus responsabilidades y los objetivos a cumplir en cada área de la empresa y hacerles sentir parte fundamental de ella.

Además cabe recalcar que debido a la falta de un personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa, está ocasionando que la productividad de sus trabajadores sea ineficiente para el desarrollo de la organización, puesto que se necesita un personal preparado con conocimientos de los cambios que se presentan a diario.

Si continúa con estos inconvenientes la empresa no podrá cumplir con sus objetivos al mismo tiempo continuará la desorganización a nivel de la gestión productiva de la empresa así como también no se permitirá establecer estrategias que le orienten a ser más competitiva dentro del entorno donde se desenvuelve la organización.

Esta manera de gestionar dentro de la empresa ocasionará que su nivel competitivo no sea el adecuado además está ocasionando que no se cumpla con los objetivos laborales y empresariales que permita gestionar a la empresa de una manera eficiente y eficaz, impidiendo de ésta forma, alcanzar el crecimiento y desarrollo.

Las actividades como se están realizando en la empresa, nos refleja que carece de un estudio adecuado que permita, mediante un análisis, determinar las falencias así como también diagnosticar la división de trabajo que debe existir en las diferentes tareas laborales y de esta manera lograr una gestión productiva efectiva dentro de la organización.

Debido a la problemática presentada ha dado lugar a la búsqueda de alternativas de solución para poder sobresalir a un campo más competitivo se elaboró un diseño organizacional que permitió determinar la estructura adecuada, es decir, cómo se va a dividir, organizar y coordinar sus actividades.

Robbins (2010) nos indica que el diseño organizacional:

“Es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”(Pág.# 185)

Por esta razón se consideró importante realizar la presente investigación que nos permitió obtener información significativa para establecer una estructura organizacional flexible y sustentable que contribuya al mejoramiento de la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A

2.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Administración
Aspecto: Gestión productiva
Área: Administrativa
Tema: Influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Productiva; mediante, un diagnostico interno y externo. Diseño Organizacional para la empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena año 2013.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión productiva de la Empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué teorías se utilizarán para fundamentar el tema de investigación?
2. ¿Qué métodos y herramientas serían los más adecuados para la elaboración del tema de investigación?
3. ¿Los resultados obtenidos en el proceso de investigación suministrarán la información acertada para dar solución al problema identificado en la empresa Rosmei S.A?
4. ¿De qué manera afecta la falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa Rosmei S.A?
5. ¿La elaboración de un diseño organizacional adecuado para la empresa Rosmei S.A será la solución al problema identificado?

2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitado: La carencia de un diseño orgánico-funcional adecuado para desarrollar las diferentes actividades empresariales ocasiona que la gestión y la comunicación sea deficiente en la empresa Rosmei S.A de la parroquia Chanduy.

Claro: Se formula el problema de manera precisa para establecer la propuesta que responda a las necesidades y pueda ser aplicado en la empresa para que cumpla con los objetivos planteados.

Evidente: Mediante la elaboración de la propuesta se reflejará sus falencias y las estrategias para mejorar.

Concreto: Se puntualiza la necesidad del diseño organizacional que permita la elaboración de funciones y sistema de comunicación adecuados.

Relevante: A través de la elaboración del diseño organizacional se contribuirá al mejoramiento de su gestión productiva - administrativa.

Original: Se elabora el diseño organizacional mediante análisis y estudios del investigador dándole un diseño personalizado según sus conocimientos y las necesidades de la empresa.

Contextual: El objetivo del diseño organizacional es elaborar un proceso sistemático que permita un desarrollo en todas las áreas de la organización.

Factible: Se cuenta con la colaboración de la empresa para llevar a cabo la elaboración de la propuesta de diseñar una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la organización.

Identifica los productos esperados: Con la información recolectada se elaborará una estructura organizacional flexible y sustentable que contribuya al mejoramiento de la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión productiva mediante un diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el marco teórico considerando las diferentes teorías y autores de diseño organizacional que permitan el desarrollo del objeto de estudio.
- Determinar los procedimientos metodológicos y técnicas de recopilación de datos que facilite la obtención de información confiable y veraz para el desarrollo de la propuesta de investigación.
- Analizar los resultados obtenidos de la investigación que permita el diagnóstico de los elementos para la elaboración de la propuesta.
- Elaborar un diseño organizacional considerando los estudios de investigación que permita el establecimiento eficiente y eficaz de una estructura organizacional para la empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena.

4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La investigación propuesta se encuentra inmersa en los estudios teóricos sobre diseño organizacional, cuyo objeto es visualizar de una manera clara las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. Logrando de esta manera optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de la empresa.

Es por ello que en la empresa Rosmei S.A, realizó un estudio acerca de los diferentes enfoques sobre los modelos de diseño organizacional esto permitió diferenciar distintos conceptos que le permitiera entender la complejidad de las funciones de la empresa y de esta manera establecer la más indicada para su elaboración.

El objeto de un diseño organizacional es mejorar la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A, visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. De esta manera se logrará optimizar el recurso humano de forma efectiva, para el correcto desarrollo de los procesos productivos y administrativos.

Los resultados de la investigación será un complemento teórico a investigaciones con similares características. Méndez Carlos (2006) manifiesta:

“La motivación se refiere a la inquietud que surge en el investigador por profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales espera avanzar en el conocimiento planteado, o para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o complementen el conocimiento inicial”.(Pág. #196)

La utilidad metodológica, de este estudio está dada por los logros del cumplimiento de los objetivos de la investigación, corresponde a la metodología utilizadas para describir las condiciones que presenta la empresa, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, se busca conocer las necesidades que tiene la organización. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos de investigación válidas en el medio como su procesamiento. Méndez Carlos (2006) manifiesta “Hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (Instrumentos como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio del problema” (Pág. # 196).

La utilidad práctica está dada por su resultado que permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en la empresa, que inciden negativamente en la organización. Méndez Carlos (2006) manifiesta que la justificación practica

“Se manifiestan en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos, obtener un título académico o, si es el caso, por contribuir a la solución del problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas” (Pág. # 92)

La importancia de elaborar un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A radica en mejorar eficientemente la gestión productiva dentro de la organización y que permita tanto a gerente como empleados trabajar en equipo y focalizarse en las metas establecidas para obtener mayor competitividad.

Además que permitió delegar funciones de una manera óptima en las diferentes áreas de la organización, se logró visualizar de una manera clara y ordenada los cargos y las unidades de trabajo. De esta manera se logrará optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos administrativos y productivos

Se indica que el recurso humano es decisivo para el éxito de la organización ya que conduce a los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa responda mejor a nuevos retos del entorno empresarial donde se desarrolla.

El diseño organizacional es una herramienta que permite entender la complejidad de las diferentes funciones de las empresas, así como también trabajar de manera directa con el recurso humano.

Anteriormente solo se analizaba a las organizaciones de una forma interna, es decir, el gerente solo se concentraba funcionamiento interno de la empresa; en la actualidad los dirigentes analizan tanto interno como externo, ya que tienen que estar pendiente de las oportunidades que se presentan en el entorno donde se desarrolla la empresa.

Es por ello que se planteó la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A. ya que debe estar a la vanguardia de los cambios que se producen diariamente en su entorno donde se desenvuelve, como son la tecnología, las nuevas culturas corporativas, la globalización y en las economías en la cual el diseño organizacional permite realizar ajustes y condiciones mediante las cuales pueda aprovechar sus recursos con los que cuenta la organización.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Identificación de las variables

Variable Independiente.- Estructura Organizacional

Variable Dependiente.- Gestión productiva de la empresa Rosmei S.A

Hipótesis

La influencia de una estructura organizacional fortalecerá la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena

CUADRO # 1 Operacionalización de variable independiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La influencia de una estructura organizacional fortalecerá la gestión productiva de la Empresa Rosmei S.A de la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	Variable Independiente Estructura Organizacional	Realizar la estructura de la organización también conocida como Diseño Organizacional requiere efectuar un análisis organizacional donde se pueda evaluar el entorno empresarial para determinar la proyección estratégica y el análisis de las necesidades del cliente que busque obtener competitividad en la empresa y mediante esta realizar el diseño de procesos de manera adecuada y proyectar una estructura que facilite la actividad empresarial de forma efectiva.	Análisis Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis Interno ➤ Análisis Externo 	<p>¿Conocen los trabajadores la misión, visión y objetivos de la empresa?</p> <p>¿Es necesaria la implementación de estrategias en la Empresa Rosmei S.A?</p> <p>¿Considera eficiente la gestión productiva de la empresa?</p> <p>¿Los puestos de trabajo están distribuidos de acuerdo a la especialización de los colaboradores de la empresa?</p> <p>¿Como califica usted la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa Rosmei S.A?</p> <p>¿Se maneja con eficiencia y eficacia todos los recursos de la empresa?</p> <p>¿Es necesaria la implementación de una nueva estructura organizacional en la Empresa Rosmei S.A?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuestionario ➤ Guía de entrevista.
			Administración Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ Estrategias 		
			Gestión de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto o Servicio ➤ Clientes y Proveedores ➤ Satisfacción de las necesidades 		
			Diseño de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar Procesos ➤ Mapa de Procesos 		
			Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar la estructura ➤ Tecnología de información ➤ Política RRHH ➤ Cultura organizacional 		
			Resultado de la Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logro de objetivos. ➤ Eficiencia ➤ Evaluación de Desempeños 		

Elaborado por: Mónica Melissa Malavé Yagual

CUADRO # 2 Operacionalización de variable dependiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
	Variable Dependiente Gestión Productiva de la Empresa Rosmei S.A.	La empresa Rosmei S.A es una empresa productora de harina y aceite de pescado que mediante su gestión productiva permitirá dirigir efectivamente los procesos y recursos de la organización para obtener una producción y entrega de un bien de calidad acogándose a las leyes que se establecen en el país.	Elementos Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de la empresa ➤ Permisos 	¿Rosmei S.A esta cumpliendo con sus objetivos empresariales?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuestionario ➤ Guía de entrevista
Gestión Productiva			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar ➤ Hacer ➤ Estudiar ➤ Actuar 	¿La empresa cuenta con Recurso humano capacitado y especializado para desempeñar las diferentes funciones de la empresa?		
Recursos			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos ➤ Tecnológicos ➤ Financieros ➤ Materiales 	¿Considera usted que están realizando un buen trabajo en equipo dentro de cada área de la empresa?		
Aspectos legales			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución Nacional del Ecuador ➤ Plan Nacional del buen Vivir ➤ Ley De compañías 	<p>¿La empresa Rosmei S.A cuenta con el recurso financiero para un incremento de personal, equipos y herramientas?</p> <p>¿Cómo valora Ud. El desempeño de la empresa frente a la competencia?</p>		

ELABORADO POR: Mónica Melissa Malavé Yagual

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.2 ORGANIZACIÓN

1.2.1 Concepto de organización

Gareth R, Jones 2008 nos dice “Una Organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla “(pág. # 2).

Daft Richard 2010 nos indica “La organización es el desarrollo de recursos organizacionales para alcanzar metas estratégicas .El desarrollo de recursos se refleja en la división del trabajo de la organización en departamentos y trabajos específicos, líneas de autoridad formales y mecanismos para coordinar diversas tareas organizacionales “(Pág...# 248)

En la actualidad las organizaciones tienen diferentes conceptos pero coinciden en que es un sistema coordinado de actividades que permite lograr los objetivos propuestos por dos o más personas en la cual tiene como principal recurso el talento humano, en ella se encierra un conjunto de reglamentos y normas que han de ser respetadas por los miembros que la componen.

Lo principal en las organizaciones no es su infraestructura o los procesos que realiza más bien se destacan por ser conformada por personas en la cual interactúan unas con otras. Las organizaciones son creadas de forma deliberada y se pretende mediante su creación solucionar un problema encontrado en su entorno.

Se puede decir que las organizaciones existen con la finalidad de cumplir sus objetivos propuestos, mediante el trabajo colectivo de quienes las componen.

Daft L. Richard (2010) nos indica “Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas “(Pág. #11)

1.2.1.1 Importancias de las organizaciones

Las organizaciones se ubican en el entorno donde nos desenvolvemos, forman parte de nuestra vida cotidiana de muchas formas ya que prestan productos y servicios que nos permite satisfacer nuestras necesidades diarias, a la vez participan en el desarrollo diario de los diferentes entorno donde se desenvuelven convirtiéndose parte importante de nuestra sociedad. Se puede deducir que las organizaciones son importantes por:

- Permite producir bienes y servicios con eficiencia mediante un estudio adecuado de las necesidades de los clientes con precios competitivos, es decir, las organizaciones buscan satisfacer y beneficiar al consumidor y a la vez generar beneficios propios que le permitan ser competitivas en el lugar donde se desarrollan.
- Nos provee de recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados esperados mediante la coordinación necesaria para llevar a cabo dichos proyectos.
- Mediante ella nos permite innovar, es decir, buscar nuevos nichos de mercado que permita producir y distribuir los bienes y servicios deseables para el cliente generando nuevas ideas y realizando una mayor productividad a las mismas.
- Nos permite utilizar tecnologías de información y manufacturas modernas que permiten obtener una administración efectiva aprovechando los recursos con los que cuenta la organización.

- Se adapta al entorno cambiante y evoluciona conforme se presenta los cambios en el entorno para brindar mejores productos y servicios.
- Buscan formas efectivas para motivar a sus empleados a que trabajen en un bien común que es de cumplir los objetivos establecidos.

1.2.2.2 Las organizaciones como sistemas

Las organizaciones son sistemas así como lo son las personas los sistemas según

Daft Richard (2011) nos indica “sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí que recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en el producto de este proceso .La necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno .la interacción de los elementos representa la dependencia entre la gente y los departamentos, por lo que es necesario que trabajen en conjunto” (pág. 15).

Daft Richard (2011) “Un sistema cerrado sería aquel que no depende de entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo “(pág. #14).

Los primeros estudios sobre organización se basaron en este tipo de sistema, debido a que no era prioridad el entorno donde la organización se desarrollaba solo se centraban a analizar es sistema interno de la empresa, ya que su análisis consistía en que el entorno sería estable para desempeñar las diferentes actividades de la organización.

Daft Richard (2011) nos indica “Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno “(pág. 14).

En la actualidad las empresas saben muy bien que ellas se desarrollan en un sistema abierto no pueden aislarse, las organizaciones tiene que buscar los

recursos necesarios, interpretar y desarrollarse conforme a los cambios que se presenten en el entorno, modificar sus productos, controlar y coordinar las actividades internas para enfrentar la incertidumbre del ambiente donde la empresa se encuentra.

Las entradas en una organización comprenden a los empleados, materia prima, insumos, recursos financieros, información, el proceso consiste en transformar estas entradas en un bien o servicio para el entorno. Las salidas son calidad, satisfacción del cliente, la contaminación ambiental.

Los sistemas están compuesto por varios subsistemas nos indica Daft, Richard (2011) “los subsistemas desarrollan funciones específicas que requiere la supervivencia organizacional, como la producción, la interconexión de fronteras, el mantenimiento, la adaptación y la dirección” (pág. 15).

Los subsistemas de producción elaboran productos y servicios para la empresa, los subsistemas de interconexión de fronteras son encargados de intercambio de comunicación entre el entorno y las organizaciones, el subsistema de mantenimiento lleva un orden los recursos con los que cuenta la empresa el humano y el físico procura llevar eficientemente las operaciones, el subsistema de adaptación es importante porque ella dirige los cambios y la adaptabilidad que tendrá esto en la empresa, el subsistema de dirección es el principal en el se organiza y dirige a todos los subsistemas para llevar un orden y cumpla con las metas organizacionales.

1.2.2.3 La organización formal e informal

Las organizaciones como se indicaba anteriormente buscan lograr los objetivos planteados mediante la utilización racional de los recursos sin embargo las empresas para lograr esto deben tener una estructura que les permita cumplir sus metas a través del análisis de su formalidad o informalidad.

La organización formal o informal, son de gran importancia dentro de la estructura de la empresa porque permite identificar los diferentes elementos que integran el puesto de trabajo, su desempeño laboral y su relación con la efectividad de la organización para desarrollar ventajas competitivas que permitan desenvolverse en este entorno empresarial.

1.2.2.3.1 Organización formal

La organización formal no está sujeta de los miembros que las compone, su propósito es práctico, es basada en una división del trabajo. Es la organización planeada, es decir, formalmente oficializada. La organización formal es según Alonso, M. Enrique (2010) “Es el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración” (pág. # 21).

Es aprobada por los altos mandos y comunicada a los colaboradores mediante manuales, descripción de cargos, organigramas de reglas y procedimientos, en conclusión, es el esquema de la organización.

Este tipo de organización formal cuenta con reglamentos que dan las pautas para la realización de tareas que se puede manejar de una manera esquemática para permitir un mayor orden y control dentro de la empresa y de esta manera poder tener un control de calidad de los integrantes.

1.2.2.3.2 Organización informal:

La organización informal es una relación natural y espontánea entre las personas que integran la organización formal a partir de las relaciones que constituyen entre sí como empleados de un cargo. Se da a partir de las relaciones como la amistad, antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no están visibles en el organigrama, o en cualquier otro documento de la empresa.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.3.1 Concepto del diseño organizacional

Gareth R. Jones (2008) “El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas “(pág. 9)

Daft, Richard (2010) manifiesta que "el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico". (Pág. 56).

El diseño organizacional es un instrumento empresarial importante para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente o para combinar acciones que permitan crear estrategias.

El desafío de los gerentes en la actualidad es crear o elegir un diseño que les permitan controlar sus actividades; así como también determinar quiénes tomarán las decisiones y qué tipos de mecanismos son los indicados para controlar las tareas dentro de la organización y de esta manera lograr sus metas empresariales.

1.3.2 Factores del diseño organizacional

Los diseños organizacionales presentan algunos inconvenientes, pero la meta de las organizaciones es escoger un diseño que logre cumplir con los objetivos y minimice algunos factores que afectan las decisiones del diseño organizacional. Entre estos factores tenemos:

Factores ambientales.- Los factores ambientales deben ser firmemente analizados por los que componen la organización como es el ambiente presente y el futuro; así como también los detalles que afectan a la organización para desarrollarse con efectividad.

Factores Estratégicos.- Las estrategias también son factores importantes al momento de establecer un diseño organizacional, puesto que las empresas deben generar ventajas competitivas para colocarse por delante de sus competidores dentro de este factor sobresalen tres principales :las estrategias de bajo costos, diferenciación y enfoque .

Factores Tecnológicos.- La tecnología influye directamente en la forma como la empresa realiza u ofrece un producto o servicio, mediante la coordinación de departamentos y equipos. Ambas formas influye en la comunicación entre sí para alcanzar las metas según Slocum John (2011) “La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos”. (Pág. # 352)

1.3.3 Importancia del diseño organizacional

Marín, D. (2009), manifiesta: El diseño organizacional es de gran importancia, porque forma un conjunto de medios que maneja la organización con el fin de realizar la división del trabajo en diversas funciones y alcanzar la coordinación efectiva de estas, además se puede realizar el esfuerzo coordinado que permita alcanzar u obtener sus objetivos, precisando los aspectos y las relaciones más o menos estables de la entidad. (Pág. # 20).

El diseño organizacional es importante dentro de una empresa, puesto que, busca nuevas y mejoras maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar la efectividad. Por medio del diseño organizacional se enfrentan: Las contingencias, se logra ventajas competitivas, se administra eficientemente la diversidad y aumenta la capacidad de innovar dentro de la empresa

Las Contingencias.- Son eventos que pueden suceder y para el cual se debe realizar planes que permitan anticiparse a ambientes cambiantes en los cuales se desarrollan las organizaciones. Cuando aumenta las presiones por parte del ambiente como son consumidor, proveedores, competidores y gobierno. El diseño organizacional permitirá determinar cómo crear una estructura flexible y dinámica que se podrá adaptar a los cambios que se presenten.

Ventajas Competitivas.-Es la capacidad que tiene una organización para superar y mejorar a la competencia mediante la aplicación de un valor agregado a los bienes o servicios que ofrece, esto se presenta al aplicar las capacidades y habilidades de los gerentes de las empresas al momento de aplicar estrategias como pueden ser emplear nuevas tecnologías, investigación del mercado, rediseño de la organización. Los gerentes deben estar en constante estudio del ambiente donde se desarrolla la empresa ya que siempre habrá nuevas necesidades que permitirá realizar cambios para obtener mayores ventajas para la organización.

Administración eficiente de la diversidad.- Se permite desarrollar valores culturales en las que se respeta la diversidad de las personas que integran la organización, la empresa debe desarrollar una estructura que permita un uso óptimo del talento humano que es diverso en cuanto a la raza, religión, género y origen nacional.

Capacidad de innovar.- La capacidad que tiene el diseño organizacional se presenta al momento de desarrollar una estructura donde se combina un

departamento con otro para dar mayor efectividad al momento de realizar su trabajo esto permite crear nuevas estrategias en beneficio de la organización mediante la motivación y coordinación de las actividades

Se podría decir que el diseño organizacional es importante porque nos permite crear una estructura y cultura organizacional que responda eficazmente a los retos que se desarrollan en el entorno donde se desenvuelve la organización.

1.3.4 Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones organizacionales nos indica los rasgos de la empresa nos permite conocerla de mejor manera estas se dividen en dos tipos estructural y contextual, Daft, Richard (2007) nos indica:

“Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de la organización, crean una base para medir y comparar la organización; las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.” (pág. 17)

1.3.4.1 Dimensiones estructurales:

La formalización.- Es la documentación escrita de la empresa en ella consta los procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales en ellos se describe los movimientos de la empresa.

La especialización.- Son las labores que realiza la empresa y están subdivididas por tareas separadas, la especialización es la división de trabajo que tienen las organizaciones para optimizar sus recursos.

La jerarquía de autoridad.- Es el tramo de control, en ella se detalla qué grupo de personas reporta a su superior, estas están representadas por las líneas verticales

del organigrama. Cuando el tramo de control es amplio la jerarquía es baja; por el contrario si el tramo de control es pequeño la jerarquía es alta

La centralización.- Es donde en la parte más alta de la organización mantiene el poder de decisión los colaboradores de las partes bajas del organigrama no tendrán poder de decisión ni autoridad para utilizar recursos si es necesario; lo contrario es la descentralización delega a los gerentes de los niveles más bajos del organigrama para poder tomar decisiones urgentes esto puede ser en la compra de insumos, establecimiento de metas en los diferentes departamentos, escoger proveedores más convenientes para la organización, la contratación de personal así como también definir donde comercializar el producto.

El profesionalismo.- El nivel que tiene los integrantes de la empresa en lo que respecta en la educación y capacitación, si los empleados han tenido capacitaciones permanentes se considera un profesionalismo alto en la organización y pueden crecer profesionalmente en la empresa, por lo general esto se mide mediante pruebas constante que se les realiza dentro de la organización para determinar un ascenso o una capacitación de los trabajadores de la empresa.

Las razones del personal.- Son la proporción de empleados que hay en cada área de la empresa nos manifiesta el desarrollo que ha tenido cada integrante de la organización con respecto a los demás.

1.3.4.2 Dimensiones contextuales:

El tamaño.- Nos da a conocer la cantidad de trabajadores con las que cuenta la empresa, se la puede medir por departamento o como una sola empresa en ella como se indica anteriormente es un sistema donde el valor de ella son su personal, pero también existen otros tipo de mediciones como son en la producción o ventas entre otras.

La tecnología organizacional.- Son las técnicas y herramientas que utilizan para transformar un insumo en un bien o servicio son las salidas del sistema de la organización que ofrece a su ambiente externo esto puede ser en la manufactura, en los medios electrónicos entre otros.

El entorno.- Es todo lo que se encuentra alrededor de la empresa pero que influye mucho en la toma de decisiones y estrategias a aplicar, el entorno cuenta con los elementos con son el gobierno, los clientes, la industria, los proveedores y las entidades financieras

Las metas y estrategias.- Son el propósito de dónde quiere llegar la empresa es su misión y visión de lo que pretende llegar a futuro mediante ella. Las estrategias son caminos a seguir en ella nos indica cómo utilizar los recurso de mejor manera generando ventajas competitivas.

Cultura Organizacional.- En ella se basa el grupo de valores creencias normas y reglas con las que cuentan los colaboradores de la organización en ellos se refleja el comportamiento ético, la efectividad de los empleados esta cultura se refleja en la historia de la empresa, en las ceremonias en el uniforme entre otras.

1.3.5 Modelos de diseños organizacionales

Los modelos de diseño organizacional nos permiten ver un esquema real de cómo es el desarrollo interno y externo de la organización, es decir es un mapa que nos guía a buscar el mejor bosquejo de lo que pretendemos alcanzar como empresa cumpliendo todos los objetivos y lineamientos. Mediante la aplicación de un modelo de diseño organizacional nos permite lograr mayor eficiencia y eficacia en las empresas, logrando optimizar los recursos, tanto materiales como humanos así como también permite plantear estrategias y mejorar los proceso de la organización.

Modelo de Richard Daft

En la actualidad las empresas necesitan adaptar un modelo organizacional que les permita obtener una mayor ventaja competitiva frente a otras empresas es por ello que se detallara el modelo de Richard Daft que trata principalmente de realizar un análisis interno y externo del ambiente donde se desarrolla la empresa.

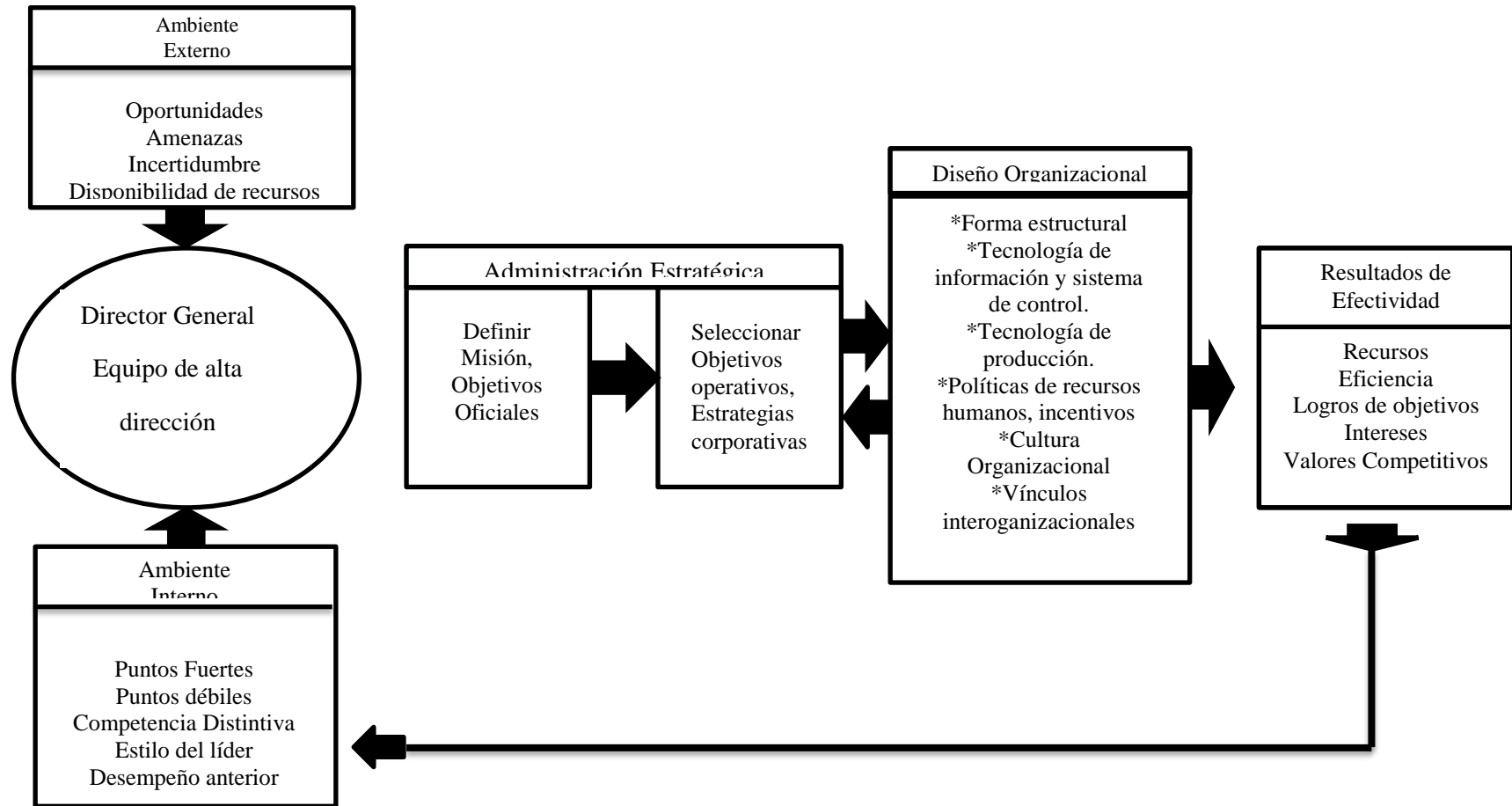
Richard Daft sugiere realizar un análisis las oportunidades y amenazas del ambiente externo así como también las fortalezas y debilidades del ambiente interno para poder diseñar una estructura organizacional estable donde se pueda generar estrategias eficientes y competitivas.

El siguiente paso de este modelo es la dirección estratégica en la que se establece la misión, visión, objetivos y estrategias conforme al análisis realizado a la organización y se establezca acorde a los principios por la que fueron creada la empresas.

Así mismo se plantea el diseño estructural de la organización donde el principal enfoque es obtener y definir los departamentos y los puestos a la vez las tecnologías de información, tecnologías de producción, la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y los vínculos entre organizaciones

Mediante esto busca obtener resultado efectivos en donde se determine la consecución efectiva de los objetivos, a la vez, permita mejorar la eficiencia de la empresa y tomar correctivos mediante el análisis del desempeño de los colaboradores de la organización, este modelo se constituye en cinco fases, en las cuales, la organización puede aplicar según les resulte conveniente a las necesidades que presente, a la vez, obtenga mayor eficiencia y logre el cumplimiento de sus objetivos.

ILUSTRACIÓN # 1 Modelo de diseño Richard Daft.



Fuente: Libro de diseño y teoría organizacional

Modelo de Ailed Labrada Sosa.- El diseño organizacional ha ido evolucionando conforme a las necesidades de las empresas ahora se requiere de un diseño integral en la cual se destaca el estudio de algunas cuatro fases importantes como son:

1) Preparación y análisis organizacional 2) Proyección estratégica y la gestión de necesidades 3) Diseño de los procesos, sistema de gestión y control 4) Estructura organizativa y 5) el reglamento interno

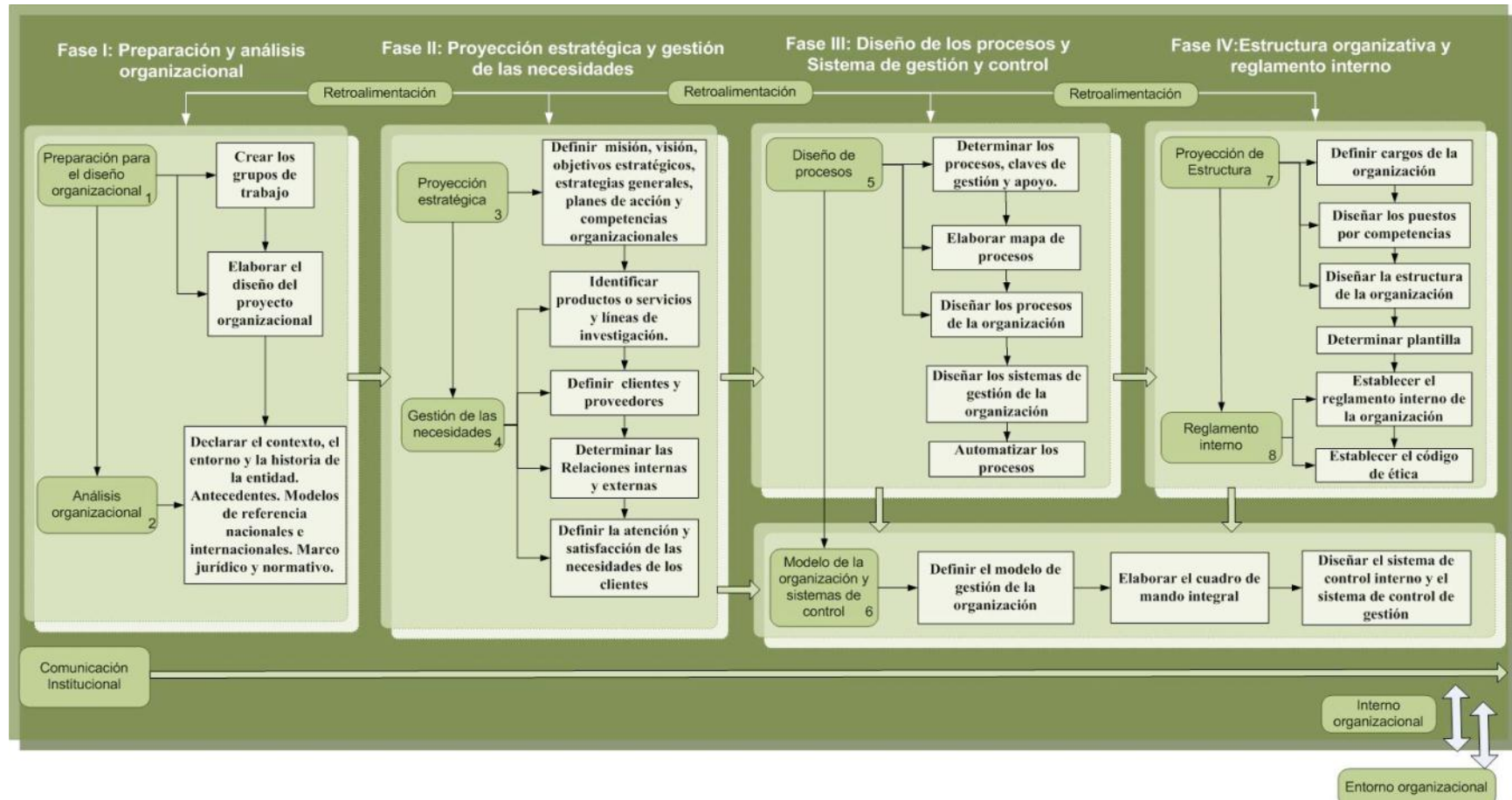
En la primera fase está dirigida al análisis de la organización, nos indica cómo se deben formar grupos de trabajo, se concilia la identidad de la empresa, los antecedentes, la historia se buscan los modelos de referencia y se establece un marco jurídico

La segunda fase del modelo se destaca por la proyección estratégica y la gestión de las necesidades en las cuales se realiza el diagnóstico y el proyecto estratégico que consiste en la (misión, visión objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias generales).

En la tercera fase permite realizar el diseño de procesos además de los sistemas de gestión y control en la misma se definen los procesos claves, estratégicos y de apoyo y se representan mediante un mapa de procesos

En la cuarta fase comprende la elaboración de la estructura de la organización y el establecimiento del reglamento interno, obteniendo como resultado la definición de los puestos, la plantilla, el manual de funciones y el reglamento interno donde se detalla cada uno de los procedimientos que debe realizar los trabajadores de la empresa así como establecer el código de ética dentro de la organización para crear una cultura organizacional acorde al desenvolvimiento de la empresa.

ILUSTRACIÓN # 2 Modelo de diseño Ailed Labrada.



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial

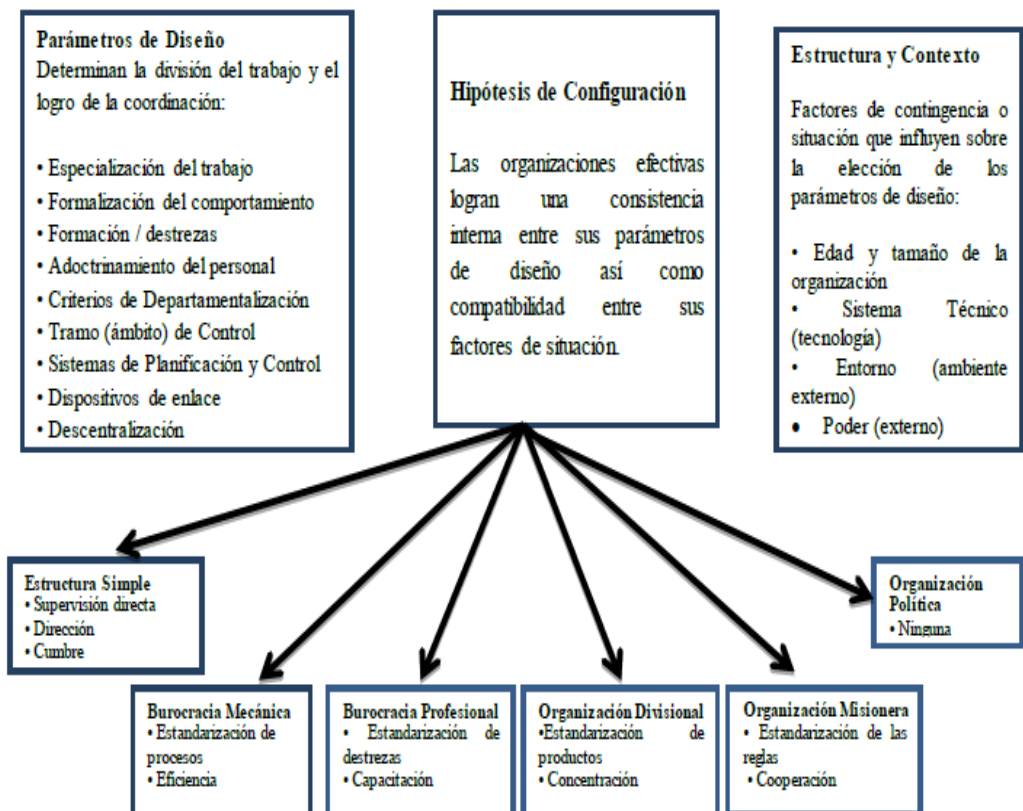
Modelo basado en las Teorías de Henry Mintzberg

Las teorías de Henry Mintzberg se centran en el diagnóstico de la organización para formar la estructura de la organización la cual consiste en la suma total de las formas en que un trabajo es dividido en diferentes tareas. El modelo que presenta el docente Carlos Ramírez Guerra se sintetiza de la siguiente manera:

1. Adaptación o ajuste mutuo
2. Supervisión directa
3. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
4. Normalización de las habilidades o destrezas.

ILUSTRACIÓN # 3 Modelo de diseño Mintzberg.

Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Institutos de Ciencias Políticas de la Universidad de Chile
Elaborado por: Carlos Ramírez Guerra

Se mencionó tres principales modelos de diseño organizacional de los cuales para el estudio que se realiza a la empresa Rosmei S.A se aplicara un modelo combinado tomando como referencia los modelos de Richard Daft y Ailed Labrada ya que permiten obtener de ambos modelos un esquema que permita a la organización obtener una mayor ventaja competitiva estableciendo un análisis de la empresa además de realizar un direccionamiento estratégico, realizar la gestión de necesidades y proyectar los procesos de la organización además de plantear la estructura organizacional para obtener resultados efectivos.

1.3.6 Elementos de modelo de diseño organizacional

1.3.6.1 Análisis organizacional

Cuando se realiza un diagnóstico organizacional es analizar detalladamente un sistema que ha sido planeado y puesto en funcionamiento de una manera racional para mediante esta conseguir una meta establecida. Al momento de realizar un diagnóstico se nos presenta mucha información que no puede ser procesada en un menor tiempo de ahí se crea un dilema en que los gerentes desean repuestas en el menor tiempo posible para tomar decisiones mientras el analista necesita más tiempo para determinar una repuesta concreta

Esto le corresponde al analista determinar la información más relevante para poder determinar la información necesaria para tomar decisiones para estructurar a la organización de una manera coordinada entre estos análisis podemos detallar los siguientes:

1.3.6.1.1 Análisis externo de la organización

El análisis externo consiste en el estudio de tres ambientes que están estrechamente relacionados como es el ambiente de las industrias, el ambiente nacional y el ambiente socioeconómico.

En el ambiente de la industria nos detalla realizar un análisis sobre las diferentes formas competitivas que tienen este sector donde se desarrolla la empresa para determinar las estrategias utilizadas por los rivales del entorno. Esto además de conocer sus fortalezas, naturaleza e historia.; además de del análisis nacional en que se estudia de manera detallada las leyes que rigen en la nación donde se establece la empresa así como también el análisis socioeconómico en el cual se detalla las inversiones y préstamos y las facilidades en que las instituciones financieras puede ayudar a la empresa.

1.3.6.1.2. Análisis internos de la organización

El análisis interno consiste en el estudio de la empresa con respecto a sus recursos las capacidades, aptitudes de la organización para determinar sus fortalezas y debilidades para establecer estrategias que permitan mejorar las actividades organizacionales.

Según Hill W.L.Charles (2009) nos indica “El análisis interno, tercer componente del proceso de administración estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa .El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (Pág...#18)

1.3.6.1.3. Matriz F.O.D.A.

F.O.D.A es una herramienta que permite realizar un análisis detallado de los elementos internos y externos de las empresas mediante estas se crea alternativas que permitan crear nuevas vías para mejorar la organización. El propósito general es crear estrategias para aprovechar las oportunidades y mejorar las fortalezas que tenga la organización.

Hill W.L Charles (2009) nos indica del F.O.D.A “Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar

las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.”(Pág. #18).

La matriz FODA permitirá según Hill W.L Charles (2009) “el propósito del FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o cambien mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera” (pág. 18)

FORTALEZAS.- son todos aquellos elementos internos y positivos que tiene la organización.

OPORTUNIDADES.- Son aquellas situaciones externas positivas que están en el entorno e identificadas pueden ser utilizadas en beneficio de la organización.

DEBILIDADES.- Son problemas internos que una vez están identificadas podrán generarse estrategias que permitan superarlas.

AMENAZAS.- Son las situaciones negativas, externa que tiene la organización que pueden ir en contra de esta, lo que conlleva a generar estrategias adecuadas para poder evitarlas o enfrentarlas.

1.3.6.2 Dirección estratégica

1.3.6.2.1. Misión de la organización

Anaya, J. (2009) considera que la misión “recoge la razón de ser de la empresa se centra en los medios con los que la empresa desea competir en el mercado y tiene que reflejar las necesidades del grupo de interés “(pág. #9)

Esta nos responde a una pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? En ella nos indica cual es el propósito de la empresa en comparación con otras, además detalla los valores y prioridades de la organización así como también recuerda a los colaboradores la razón de ser de la empresa.

1.3.6.2.2. Visión organizacional

Martínez, P. (2008) nos dice “la visión es un futuro relativamente remoto donde la empresa desarrolla las mejores condiciones de acuerdo a los sueños y esperanzas de los directivos “(pág. # 24)

La visión nos indica hacia donde se dirige la empresa en un largo plazo o qué es aquello en lo que pretende convertir en un tiempo determinado. En ella se responde una pregunta ¿En qué nos queremos convertir? además este precede incluso a la formulación de la misión.

1.3.6.2.3. Objetivo organizacional

David, Fred (2013) Nos indica que los objetivos “Son resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa por que señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control (Pág. #11)

Establecer objetivos es importante para las empresas ya que permiten formular y aplicar estrategias y nos permiten mejorar tanto de manera general como particular. Los objetivos a largo plazo deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, para cada objetivo a largo plazo debe existir una serie de objetivos anuales estos al igual que los objetivos a largo plazo deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas y consistentes.

1.3.6.2.4. Estrategias

Las Estrategias según David, Fred (2013) nos dice “son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo también nos indica “Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa

Según nos indica Hill W.L Charles (2009) “Los administradores compraran y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva” (Pág. # 18). La formulación de estrategias no es una tarea fácil para quienes están encargados de realizarlas en la organización ya que para formularlas deben todos participar en el proceso de planificación estratégica para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso evitando la falta de comunicación. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

Estrategias de funciones.- Hill W.L Charles (2009) nos indica “dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. (Pág. #18).Las estrategias de funciones se divide en:

Estrategias de Mercadotecnia y eficiencia.- según Hill. W.L. Charles (2009) nos dice “la estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a su fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución” (Pág. #119)

Mediante esta estrategia es identificar a los clientes que ya no están en la empresa, averiguar las razones de su alejamiento de la misma con esta información se integra una nueva estrategia que impida que nuevos clientes se retiren de la empresa en el futuro.

Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia.- Nos indica Hill. W.L.Charles (2009). “la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos mas fáciles de fabricar” (Pág. # 122). Además mediante esta estrategia se permite reducir los costos de producción mediante la innovación de procesos esto es una fuente importante de ventaja competitiva para la empresa donde se aplique este tipo de estrategia.

Estrategia de Recursos Humanos y eficiencia.- Nos dice Hill. W.L.Charles (2009).”La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de la empresa “(Pág. # 122).Mediante esta estrategia los trabajadores pueden disminuir costos, generar mayores ingresos a la empresa pero para lograrlo se debe diseñar los medios para ser más productivo entre ellas tenemos

La estrategia de contratación.- Su objetivo es contratar un personal productivo y competitivo, el cual tenga una buena actitud, que trabaje en equipo, que cumplan con las metas organizacionales y que se ajuste al perfil requerido. Esta estrategia debe ser adecuada para la organización es decir se debe contratar a una persona que este acorde a la cultura de la organización y a las prioridades estratégicas de la misma.

Estrategia de capacitación a los empleados.- Hill. W.L.Charles nos indica (2009).”La capacitación eleva el nivel de habilidades de los empleados y reporta a la compañía ganancias de eficiencia, en productividad, gracias al aprendizaje y la experimentación” (Pág. # 123).

Estrategia de equipos autodirigidos.- Los colaboradores conforman equipos de trabajo mediante el cual clasifican sus propias actividades, talleres y capacitaciones para obtener una mayor productividad confiando en los miembros del equipo El principal objetivo de esta estrategia es la formación de equipos de

entre 5 a 15 personas, cada integrante de estos equipo aprenden el trabajo que realizan e intercambian puesto debido a que cada uno de ellos saben realizar las diferentes actividades organizacionales

Estrategia pago por desempeño.- Mediante esta los trabajadores de la organización pueden ser más productivos puesto que reciben un pago adicional para ejecutar de manera efectiva sus actividades diarias. El cancelar un valor adicional por su trabajo es un enorme incentivo para los integrantes de la organización para cumplir con las metas organizacionales establecidas

Estrategia de Sistemas de información y eficiencia.- Nos indica Hill W.L Charles (2009) “El efecto de los sistemas de información de la productividades tan amplia que tiene el potencial de afectar todas las demás actividades de la compañía” (Pág. # 124)

Estrategia de infraestructura y eficiencia.- La estrategia de estructura y eficiencia de una empresa está compuesta principalmente por su (estructura, cultura, liderazgo estratégico, valores, políticas y los sistemas de control) a través esta estrategia incita al compromiso de los colaboradores a la cooperación en las diferentes tareas y funciones que tiene la empresa en la búsqueda de cumplir con los objetivos establecidas.

Estrategia de negocio.- Hill W.L .Charles (2009) nos indica “comprende el tema competitivo general de la empresa la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria “(Pág. #18). Entre estas estrategias tenemos:

Liderazgo en costo bajos.- Según Daft Richard (2011) nos dice “busca aumentar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia” (Pág. # 69). Mediante esta estrategia se busca reducir costo de producción, control en el proceso de producción o servicio e instalaciones eficientes, esta estrategia se concentra en la estabilidad, no toma riesgo ni busca opciones de innovación.

Estrategia de diferenciación.- Nos indica Daft Richard (2011) “las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria” (Pág. # 67). En este tipo de estrategia su principal característica es que puede trabajar con clientes que no les preocupa el precio del producto, por esta razón ellos invierten en publicidad o diseño de nuevos productos.

Estrategia de enfoque.- Daft Richard (2011) nos indica “La organización se concentra en un mercado regional o grupo de compradores específicos .la empresa intentara lograr una ventaja en costos bajos o una ventaja de diferenciación en un mercado definido muy estrecho” (Pág. # 70)

Estrategia global.- La estrategia global según Hill W.L Charles (2009) nos indica “se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en que la ventaja competitiva se determina a nivel global.”(Pág. #18)

Estrategia corporativa.- En ella se establece estrategias donde se aplique a negocios que se están formando en el mundo empresarial y desean maximizar la rentabilidad y acrecentar sus utilidad a largo plazo para poder incursionar en el ambiente industrial.

1.3.6.3. Gestión de las necesidades.

En la actualidad en este entorno tan competitivo para las empresas se requiere realizar un análisis detallado sobre las necesidades tanto de los clientes como de los proveedores ya que son parte fundamental de la organización, por medio de ellos se permite tener una mayor proyección de lo que la empresa plantea alcanzar

La empresa se concentra en analizar lo que requieren los clientes sobre un producto o servicio para crear una cultura organizacional en donde se planteen políticas que respalden los intereses, las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo los proveedores deben satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el cumplimiento de sus procesos efectivos.

Las organizaciones deben conocer quiénes son sus clientes y proveedores ya que éstos aportan en la identificación, producción de un bien o servicio que genere valor a la empresa, se puede decir que el cliente y proveedor son elementos básicos para poder alcanzar la calidad ya que ofrecen información relevante en la mejora o elaboración de un producto.

Al momento de realizar la gestión de necesidades de los clientes y proveedores se podrá obtener:

- Una comunicación constante entre cliente y proveedores
- Permite crear planes estratégicos que se alineen con las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.
- Crear una cultura organizacional enfocada en la generación de valor para sus clientes y la satisfacción de sus necesidades.

- Determinar los factores críticos que conllevan a la compra y satisfacción del cliente.
- Requiere que el cliente y proveedor evalúe la relación entre ellos y la organización.
- La información proporcionada por el cliente se organiza e integra en las especificaciones del producto o servicio; así como también, permite modificar los procesos.
- Los clientes y proveedores ayudan a definir el negocio incluyendo las principales fortalezas y debilidades que necesitan para mejorar.
- Diseñar nuevos productos que estén acorde a los requerimientos del cliente.

Según Summer (2006) nos indica que “las organizaciones eficientes necesitan contar con un entendimiento preciso respecto de que esperan sus clientes “ (Pág. #64) Es así que en la actualidad en este entorno tan cambiante se debe destacar la necesidad de estudiar y analizar uno de los principales motores de las organizaciones sus clientes y proveedores ya que por medio de ellos se permite crear, mejorar los diferentes productos o servicios que conlleve a las empresas a ser mas competitiva en las diferentes industrias.

1.3.6.4. Diseño de procesos

1.3.6.4.1. Producción

Las empresas progresan a través de la producción y la entrega de un bien o servicio cuyo consumidor lo juzga valioso o no. Las organizaciones para obtener éxito en la producción de su bien o servicio identifican el valor inherente para ofrecer al mercado Según Gareth Jones (2009) nos indica que la producción

“Es la elaboración de un producto o servicio .En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación .En el caso de servicio, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente.” (Pág. #84)

1.3.6.4.2. Determinar procesos

El proceso es un conjunto de actividades que transforma entradas en salidas que le da un valor agregado al cliente, los procesos están realizados por personas organizadas y acorde a la estructura que desempeñan y a la vez se ajustan a los sistemas de información.

Según Bravo C. Juan (2009) nos indica: “El proceso es un sistema de creación de riquezas que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado periodo de tiempo.”(Pág. # 27).

Un proceso es una tarea que compromete varias áreas de la empresa como son: investigación y desarrollo, marketing, ingeniería, operaciones, finanzas y administración a la vez que es el pilar fundamental en la competitividad de la empresa por ello la importancia de los procesos dentro de la organización ya que permite determinar su éxito o fracaso .

Las personas realizan procesos todo el tiempo sin percatarse de que lo están realizando, así mismo las organizaciones tiene un sinnúmero de procesos que le permite ofrecer productos o servicios a sus clientes .Entre los procesos más comunes que desempeña una organización son: la administración financiera ,servicio a cliente ,instalación y mantenimiento de equipos, control de la producción e inventario, supervisión, mejoramiento del producto .Si los procesos de la organización no trabajan en conjunto el desempeño de la organización será deficiente. Se identifica tres tipos de procesos:

- **Proceso Estratégico:** Son los relacionados con la estrategia de la organización como son la visión, misión, objetivos corporativos, departamentales, así mismo el cumplimiento de los objetivos y mantener actualizada las definiciones estratégicas.
- **Proceso de Negocio:** Se enfoca directamente a la misión de la empresa y satisfacer la necesidad del cliente, es decir asocia el producto o servicio que presta a la organización.
- **Proceso de Apoyo:** Son servicios internos importantes para realizar el proceso de negocio. Se los llama procesos secundarios como ejemplo tenemos: Pago de anticipos, declaración de impuesto, entre otros.

Según Summer Donna (2006), nos indica “Los procesos de negocios cruciales o claves funcionan en conjunto dentro de una organización para cumplir la misión y los objetivos estratégicos de la misma” (Pág. #202) es así como el proceso central es el de negocio el cual indica el bien o servicio que se ejecuta para ofrecer a los clientes en conjunto con el cumplimiento de la misión y visión de la empresa y a la vez basándose en los medios de apoyo necesarios para realizar los procesos de una manera efectiva .

1.3.6.4.3. Mapa de procesos

Al momento de realizar los procesos, éstos son segmentados en cadenas, jerarquías y versiones de las cuales se obtiene un mapa de procesos en el que nos da una visión en conjunto de todos los procesos identificados en la empresa según Bravo C Juan nos indica (2009) “el objetivo es lograr un nivel de desagregación que permita llegar al nivel de procesos operativos, de bajo nivel para comenzar un trabajo más detallado que conduzca a describir ,mejorar o rediseñar”(Pág. #32).

- **Cadena de procesos.-** Según Bravo C Juan (2009) nos indica “es la fórmula más simple son eslabones que se dibujan hacia el lado “(Pág. # 33).”La forma de representar sugiere una cadena, por eso la entrada y la salida de las líneas es desde los lados.” (Pag#33).
- **Jerarquías de procesos.-** Según Bravo C Juan (2009) nos indica “genéricamente utilizamos la palabra proceso sin embargo hacemos una distinción cuando hablamos de jerarquía de procesos, es decir procesos, compuesto por otros procesos, son macroprocesos o procesos de alto nivel” (Pág. #34). Estos macroprocesos están compuesto por lo general de procesos operativos.
- **Las versiones de procesos.-** Según Bravo C Juan (2009) nos indica “Las versiones de procesos son también opciones o alternativas que implica una relación tipo (Coordinación – Retroalimentación) (Pág. # 36). Las versiones de proceso incluye compartir personas, recursos y servicios en la cual es importante la coordinación entre áreas y procesos.

Se utilizan tres modelos importantes para realizar el modelamiento visual de los procesos estos son: Mapa de proceso global, mapa de proceso de ámbito, flujograma de información aquí se detallara cada una de las características principales de estos modelos los cuales nos permite entender la forma como se elabora los diferentes procesos en una organización y nos da pauta para diseñar, mejorar o rediseñar un proceso.

- **Mapa de proceso global.-** Se muestra la visión global de los procesos, este tipo de mapas siempre deben estar actualizados y reflejado en cada área de la empresas.
- **Mapa de proceso de ámbito.-** En él se detalla una parte del mapa global, puede detallar un macroprocesos o más de uno.

- **Flujograma de información.-** En cada uno de los procesos se grafica un flujograma de información en la cual existe una descripción detallada de cada proceso.

1.3.6.5. Proyección del diseño organizacional

1.3.6.5.1. La estructura organizacional

Gareth R. Jones (2008) nos indica “La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.”(Pág. #7)

La estructura organizacional es considerada como una herramienta que el gerente utiliza para aprovechar los recursos que posee la empresa y obtener los mejores resultados. Las estructuras organizacionales permiten realizar una descripción de los miembros de la organización en términos de edad, sexo, nivel académico y calidad de capacitación.

La estructura organizacional es representada mediante un organigrama según Slocum (2011) “El organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones.”(pág. #358). Es decir el organigrama es la base de organización pues permite visualizar el conjunto de actividades implícitas y procesos de esta.

El organigrama nos muestra la existencia de los puestos como se reúnen y quien informa a quien, además de ilustrar las relaciones de empleados, el agrupamiento de los individuos por departamentos así como también describir cada una de sus responsabilidades, proporcionado suficiente información documentada de tal manera que todas las personas que integran la organización sepan cómo encajan en el panorama de la empresa.

Hintze, J. (2008), plantea: “Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos a seguir, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables para la organización”. (Pág. # 67).

Dentro de la estructura organizacional también sobresale la comunicación que debe existir entre los miembros que la componen, en ella radica en ocasiones la mayor falencia de las organizaciones al no tener una comunicación eficiente y eficaz provoca en ocasiones que la información se distorsione desde los altos mandos a los inferiores provocando la pérdida de control de los niveles superiores hacia los inferiores.

Según Daft, Richard (2011) Nos indica que “una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario” (Pág. #90).

La estructura debe estar diseñada de tal modo que facilite el flujo de información vertical y horizontal necesario para lograr los objetivos organizacionales, si la estructura organizacional no se ajusta a los requerimientos de información de la empresa los trabajadores reciben muy poca información o consumen tiempo procesando los que no es importante para sus tareas disminuyendo de forma significativa su efectividad laboral.

Los mecanismos de la estructura organizacional son vertical y horizontal, el primero está encargado principalmente del control, mientras que el segundo está

encargado de la coordinación y colaboración. Las empresas pueden orientarse a escoger por el mecanismo vertical o también conocido como organización tradicional que está diseñada para la eficiencia o puede inclinarse por la horizontal que está diseñada para el aprendizaje y la adaptación.

La estructura vertical hace énfasis en la eficiencia y control esto se lo asocia con una jerarquía de autoridad, reglamentos, especialización, sistemas de información formales, pocos equipos de trabajo y la toma de decisiones centralizada. La estructura organizacional horizontal nos indica que la toma de decisión es descentralizada, jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, equipos de trabajo y toma decisiones informales y descentralizadas este tipo de estructura estas más focalizadas a organizaciones que aprenden en donde se enfoca a mejorar sus procesos mediante la comunicación horizontal.

1.3.6.5.2. Vínculos de la estructura organizacional

La estructura organizacional debe ayudar a los empleados y departamentos la comunicación efectiva que es importante para lograr las metas de la organización. Los gerentes diseñan vínculos verticales que utilizan para coordinar las actividades entre los niveles jerárquicos de la empresa y de esta manera llevar un control adecuado de las actividades de la empresa. Las empresas pueden utilizar cualquier instrumento estructural con la finalidad de lograr una comunicación efectiva este puede ser:

Referencia Jerárquica.- La primera herramienta vertical es la jerarquía o también denominada cadena de mando se encuentra diseñada con líneas verticales, Si existiera un problema en los niveles bajos de la empresa pueden comunicar se con el siguiente nivel superior. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación que permite una mayor fluidez de información entre los integrantes de la organización.

Reglas y planes.- Según Daft Richard (2011) nos dice “se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan como responder sin comunicarse directamente con el gerente” (Pág. # 95). Estas reglas son una fuente de información que ayudan al empleado estar coordinado sin necesidad de que haya un comunicado respecto a cada tarea a realizar.

Sistema de comunicación vertical.- Daft Richard (2011) Nos indica “Es una estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluye los informes periódicos, información escrita y comunicación por computadora distribuidos a los gerentes “(Pág. #95).

La comunicación de la estructural horizontal ayuda en la coordinación entre los colaboradores con la finalidad de obtener la unidad de esfuerzos y metas organizacionales. Esta se refiere a la comunicación horizontal entre las diferentes áreas de la empresa. Los instrumentos para mejorar la coordinación horizontal y el flujo de información se detallaran así:

Sistema de información .- Permite a los gerentes y trabajadores un intercambio de información acerca de los problemas, oportunidades o decisiones de la empresa mediante la creación de una base de datos donde se registre con responsabilidad toda la información y pueda servir de intercambio que busquen compartir ideas e información y crear vínculos horizontales duraderos .

Contacto directo.-Daft Richard (2011) Nos indica “Una forma de promover el contacto directo es crear un rol de enlace “(Pág. #96). Una persona de cada departamento está encargada de comunicar y coordinar con otro departamento algún inconveniente o mejorar una idea de negocio.

Fuerzas de tareas.- Daft Richard (2011) Nos menciona que la fuerzas de tareas son “un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema “(Pág. #96).Esto permite solucionar problemas a manera horizontal.

Integrador de tiempo completo.- Es una persona que tiene como responsabilidad de coordinar varios departamentos de una organización. Para lograr la solución de un problemas dentro de la empresa mediante las habilidades que posee para solucionar conflictos organizacionales.

Equipos.- Son de mecanismo horizontal además de ser fuerzas de tarea permanentes que permite buscar soluciones a las organizaciones, mediante la integración de los trabajadores que buscan cumplir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de sus conocimientos y estrategias.

1.3.6.5.3. Elementos de la estructura organizacional

La estructura organizacional se divide en estructura vertical y la estructura horizontal; en ambas estructuras posee sus propias caracterices que nos permite comprender como se diseña el organigrama de la estructura organizacional de las empresas.

Las características de la estructura son:

Especialización de trabajo.- Las empresas desarrollan muchas actividades mientras van creciendo según esta característica nos indica que los trabajadores realizan mejor sus tareas si se les especializa en un área determinada. Los empleados realizan las funciones designadas en cada área de trabajo donde esta ubicado. El principio nos indica que si el colaborador se especializa en determinada tarea su trabajo será realizado con mayor eficiencia.

Cadena de mando.- Es una línea continua de autoridad que involucra a todo el personal de la empresa y detalla a cada persona a quien se le debe reportar las diferentes tareas e inconvenientes que se le presentan en la empresa además que en este principio se especifica los sucesivos niveles de mando que tiene la organización.

Autoridad, Responsabilidad y Delegación.- Es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, definir órdenes y asignar recursos para lograr los objetivos de la empresa, La autoridad tiene las siguientes características:

- La autoridad se confiere a los cargos organizacionales, no a las personas.
- Los empleados acatan la autoridad.
- El flujo de la autoridad descienden por la jerarquía.

La responsabilidad.- Es el deber de desempeñar una actividad asignada dentro de la organización por cada uno de los que integran esto se realiza mediante la rendición de cuentas es mediante esto que se reporta el grado de cumplimiento de tareas que se les asigna.

La delegación.- Es el proceso mediante el cual los altos mandos transfieren autoridad y responsabilidad a posiciones por debajo de la jerarquía mediante esta características la organización es más flexible.

Autoridad de línea y Autoridad de Staff.- La autoridad de línea realiza tareas que reflejan la meta principal y misión de la organización. La autoridad Staff es el derecho para aconsejar, recomendar y asesorar en todo lo relacionado de los especialistas de Staff estos señores asesoran a los encargados de los diferentes departamentos.

Tramo de Control.- Nos indica el número de empleados que son dirigidos por un administrador, un tramo más amplio es una organización plana con menos niveles jerárquicos a la inversa si los tramos son estrechos llevan a crear mayores niveles jerárquicos.

1.3.6.5.4. Objetivo de la estructura organizacional

El objetivo principal de la estructura organizacional es buscar una coordinación adecuada entre las diferentes funciones de la empresa mediante la utilización adecuada del principal recurso de la empresa el talento humano.

1.3.6.5.5. Tipos de estructura organizacional

La estructura organizacional se agrupa en dos métodos más comunes para el diseño el agrupamiento funcional y divisional.

Estructura Funcional.

Daft Richard (2011) Nos indica “en una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización “en este tipo de estructuras se fortalecen los conocimientos y habilidades de las personas con respecto a las actividades que realiza en la organización, brindando conocimientos importantes para la empresa .En este tipo de estructura es efectiva si la coordinación horizontal es mínima

Dentro de las Fortalezas tenemos que permite las economías de escala dentro de los departamentos ,además permite el desarrollo de habilidades de los trabajadores así mismo este tipo de estructura posee ciertas debilidades como lentitud en los cambios de entorno ya que se requiere coordinación entre departamentos ,sobrecarga de jerarquía por las decisiones que deben ser tomadas desde los altos mandos además de no permitir la innovación debido a la mala coordinación de los empleados que tiene una perspectiva limitada sobre las metas organizacionales.

Estructura Funcional con vínculos horizontales.

En la actualidad ciertas empresas aún siguen utilizando estructuras funcionales, si embargo en este mundo empresarial tan cambiante son pocas las empresas que pueden tener éxito aplicando este tipo de estructura por lo que se ha instalado vínculos horizontales que permita mejorar la comunicación entre departamentos.

Estructura Divisional.

Su término genérico es estructura de producto o unidades estratégicas de negocio según nos indica Daft, Richard (2011) “Las divisiones se pueden organizar con base en los productos, individuales, servicios, grupo de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centro de utilidades “la principal característica de este tipo de estructura es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

Existe diferencias entre la estructura funcional y divisional en la primera se rediseña en grupos de productos y cada uno está representado por departamentos funcionales de investigación y desarrollo, la coordinación entre cada uno de los departamentos se maximiza dentro de cada grupo. Mientras que la estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio ya que cada unidad es pequeña y se adapta a los cambios del entorno. Las ventajas de la estructura divisional son:

- La excelente coordinación horizontal entre departamentos.
- Se adapta a los cambios rápidos del entorno y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios.
- Se pone en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción de los clientes
- Es mejor en organizaciones grandes con varios productos.

- Cada producto se puede adaptar los requerimientos de los clientes individuales o regiones.
- Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a cambios en el mercado.

Las desventajas son:

- Las organizaciones pierden las economías en escala.
- Las líneas de productos se separan entre si y se dificulta la coordinación.
- Genera la falta de especialización técnica.
- Dificulta la integración de productos.

Existen otras bases de estructura organizacional que se dirigen hacia los usuarios y clientes entre ellos tenemos:

Estructura Geográfica.

En este tipo de estructura puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos o necesidades .Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

Las fortalezas y debilidades de la estructura geográfica son similares a la estructura divisional ya que como ventaja se adapta a las necesidades específicas de la región y los empleados se idéntica con los objetivos regionales y no nacionales y se hace énfasis a la coordinación horizontal.

Estructura Matricial.

Este tipo de estructura se enfoca en el producto, función y la geografía, la matriz se la puede utilizar tanto por el conocimiento experto técnico y la innovación del

producto, esta estructura es la respuesta cuando las empresas consideran que no funcional la combinación de estructura funcional y la divisional con los mecanismo de vinculación horizontal.

Esta matriz es el reflejo de un vínculo horizontal en ella se implementa las divisiones de producto y las estructuras funcionales, es decir, es un integrador de tiempo completo. Las fortalezas de la estructura matricial son:

- Existe coordinación cuando existen cambios en el entorno y las metas requieren una combinación dual entre el producto y la funcionalidad.
- Análisis y adaptación de problemas inesperados en un ambiente cambiante.
- Oportunidad de desarrollar en los trabajadores habilidades funcionales y de productos.

Desventajas de la estructura matricial.

- Los empleados perciben una autoridad dual, lo cual puede causar confusiones
- Los trabajadores deben tener excelentes habilidades y una extensa capacitación.

Estructura Horizontal.

Nos dice Daft, Richard (2011) "la estructura horizontal organiza a los empleados en torno a los procesos centrales "(Pág. #115).Este tipo de estructura se adapta cuando se realiza una reingeniería.

La reingeniería significa el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos y procesos, es decir, su grupo de tareas y actividades que trabajan en conjunto para convertir los insumos en resultados que generen valor para los clientes, el proceso de la reingeniería cambia el modo de pensar de los gerentes como se debe desarrollar los diferentes procesos de la organización.

La fortaleza de este tipo de estructura es la mejor coordinación que aumenta la flexibilidad de la empresa así como también las repuestas a los cambios del entorno, así como también conduce a obtener una mayor satisfacción al cliente de la misma forma mejora la productividad y eficiencia. También fomenta el trabajo en equipo y la cooperación.

Entre las debilidades es que requiere tiempo para adaptarse a las actividades centrales de la organización, así mismo el cambio de estructura es dificultoso ya que requiere un cambio significativo en la cultura, el diseño de puesto, filosofía de administración y sistemas de información además de limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.

Redes Virtuales y Outsourcing

Outsourcing.- Nos dice que es contratar algunas tareas como manufacturas, recursos humanos de otras empresas .La estructura de red virtual se da cuando el Outsourcing permite crear este tipo de estructura ya que la empresa contrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas.

Las organizaciones con red virtual se puede observar como un eje central rodeado de una red de especialistas .Las diferentes áreas en lugar de encontrarse en mismo lugar se conectan vía electrónica a una oficina central. Este tipo de estructura incorpora un estilo libre de mercado que reemplaza a la estructura vertical, como

indica esta red mantiene el control de los procesos y transfiere otras actividades junto con la toma de decisiones.

Estructura Híbrida.

Es la combinación de varios métodos diseñado para las diferentes necesidades estratégicas de la organización y de esta manera aprovechar varias fortalezas y evitar algunas de las debilidades. Este tipo de estructuras se aplican en ambientes que cambian rápido ya que ofrecen a las organizaciones una mayor flexibilidad.

1.3.6.5.6. Tecnología de información

El recurso humano poco capacitado más la falta de recurso como el tecnológico, financieros y materiales ocasionan que las organizaciones no ejecuten sus actividades de manera adecuada, en este entorno competitivo se requiere que dichas empresas emprendan estrategias que le permitan obtener de la manera efectiva los recursos necesarios.

Dentro de estos recursos se encuentra el tecnológico el cual se ha convertido en parte importante de las organizaciones por medio de este se permite llevar un control de las diversas actividades y procesos mediante sistemas de informáticos y de control que permite detallar de manera ordenada sus actividades ahorrando tiempo y dinero.

Nos indica. Cano C (2009) “El diseño de un sistema de información produce los elementos que establecen como el sistema cumplirá los requerimientos identificados durante el análisis.” (Pág. # 14), es decir, se crea un sistema que analiza cada uno de los elementos de los procesos de la organización

1.3.6.5.7. Políticas organizacionales

Las políticas según David Fred (2013) nos indica “son los medios para

alcanzar Objetivos anuales .Las políticas consiste en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de las situaciones repetitivas o recurrentes (Pág., #12).

Las políticas organizacionales se formulan según las actividades de los departamentos como son los de marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y administración de sistemas informáticos, estas políticas se pueden establecer a nivel corporativo y aplicarse a todos los departamentos de la empresa o aplicar las políticas según las necesidades de cada división de la organización con el objetivo de alcanzar las objetivos organizacionales.

Las políticas tienen al igual que las metas y objetivos una relevancia importante en cuanto a la elaboración de estrategias ya que describen lo que la organización espera de los integrantes de la organización, en las investigaciones realizadas indica que un equipo de trabajo más saludable podrá implementar políticas y estrategias más efectivas.

1.3.6.5.8. Cultura organizacional

Gareth R. Jones (2008) nos dice “La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras externas a la misma “(Pág. #8).

La cultura organizacional es parte fundamental dentro de la organización ya que se caracteriza por describir a la empresa en sus costumbres, decisiones y ambiente laboral así como también le permite conocer la cultura de la sociedad donde está inmersa la organización ya que debe ser considerada puesto que ella permitirá o dificultará la relación empresarial. Dentro del estudio de la cultura organizacional se destaca:

- Historia de la organización desde su creación, su progreso y desarrollo en la actualidad.
- Creencia y costumbres de los integrantes de la empresa y los clientes externos como los proveedores.
- Los valores corporativos, sistemas normativos, normas y características de la organización.
- Las relaciones entre organizaciones y la sociedad, la importancia para la comunidad del producto o servicio que ofrece, la reputación de la empresa en el contexto social así como también las obras sociales de la organización
- Inserción al cuidado al medio ambiente, los efectos ecológicos de sus procesos, posibles contaminación, preocupación ecológica de la sociedad y la imagen de las empresas en términos de ecología.

1.3.6.6. Resultado de efectividad

El resultado de efectividad nos permite determinar los logros alcanzado mediante la aplicación del modelo de diseño organizacional para mejorar la estructura organizativa, las actividades internas, la producción, el clima organizacional, la calidad del producto entre otras, a continuación se detallara los indicadores que se utilizaran para determinar la efectividad y la aplicabilidad del diseño en la empresa Rosmei S.A

1.3.6.6.1. Logro de objetivos

Según Wheelen, Thomas (2007) nos indica “El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización” (Pág. # 14).

La responsabilidad principal de los directivos de las empresas y sus trabajadores es cumplir con los objetivos planteados pues estos son el principal motor para alcanzar el éxito empresarial, cuando se establece objetivos enfoca en una misma dirección a los integrantes de la empresa.

Además de guiar a los directivos a la creación de estrategias competitivas, a la asignación de recursos y como parte principal nos permite evaluar y comparar resultados así se determina si se está cumpliendo de manera efectiva con lo establecido.

Según Wheelen, Thomas (2007) nos dice “En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando se realiza un buen trabajo al cumplir su misión” (Pág. #14).

Los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa a la vez debe ser recordado frecuentemente para que ellos se comprometan y se sientan parte fundamental de la organización, el recurso humano es prioritario al momento de cumplir efectivamente con las objetivos planteados.

1.3.6.6.2. Eficiencia.-

Daft Richard (2011) en su libro nos indica “la eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación. Se puede medir con la proporción de insumos y productos. (Pág. #75).

En las empresas miden la eficiencia de acuerdo a la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto o servicio. Pero otra realidad es que la eficiencia como nos indica Gareth Jones (2009) “los dos componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital.” (Pág. # 87).

La productividad de los empleados se refiere a los bienes que producen los empleados de la empresa, mediante esto la empresa logra obtener una ventaja competitiva a través de costos más bajos y la productividad de su mano de obra. La productividad del capital se refiere a las ventas producidas por dólar del capital invertido en la empresa.

1.3.6.6.3. Evaluación de desempeño

Nos indica Mondy R. Wayne (2010) “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Pág. # 239).

La evaluación de desempeño es primordial porque refleja de manera directa como están desempeñando las actividades los colaboradores. La realización de esta evaluación resulta muy desagradable para ciertos trabajadores pero mientras no se aplique una evaluación de desempeño no se podrá establecer las correcciones necesarias como: retroalimentación, capacitaciones, motivacional mejoramiento del desempeño y en el peor del caos el cese de labores de algunos integrantes de la organización.

1.4. GESTIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA ROSMEI S.A.

La empresa Rosmei S.A, se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del Cantón Guayaquil, el 26 de noviembre del 2002, aprobada mediante Resolución N° 03-G-IJ-0000881 el 4 de febrero del 2003, e inscrita en el Registro Mercantil como una planta productora de harina de pescado con procesos industriales convencionales el 26 de febrero del año 2003, siendo actualmente una compañía legalmente constituida.

Rosmei S.A realiza sus labores en un predio de su propiedad ubicada en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, disponiendo para el desarrollo de sus actividades de un área de 43.885,50 m² que se encuentra dividida de la siguiente manera:

CUADRO # 3 Distribución de áreas de la empresa.

DISTRIBUCIÓN DE AREAS DE ROSMEI S.A (m²)	
Instalaciones	m²
Bodegas	1101,00
Área de desviceradora	352,00
Taller	116,00
Ingreso asfaltado	320,00
Cerramientos	1244,00
Planta Proceso	988,00
Planta de Tratamiento Agua de Cola	560,75
Área de almacenamiento de combustible	131,00
Oficinas	308,00
Patio de maniobras	3695,00
Áreas no utilizadas	35.070,00

Fuente: Rosmei S.A

La razón social fue adquirida en la compra por lo que se aceptó directamente el nombre de ROSMEI S.A acompañado del slogan “Producimos con calidad y eficiencia para brindar un producto de excelencia”, al principio inició con un número pequeño de trabajadores pero ahora se ha expandido y cuenta con un aproximado de 71 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas como son administrativa, contable, ventas y producción.

Dentro del área de producción se trabaja con las especies de pescado que se capturan para la pesca industrial y que se procesan como pescado entero crudo para reducción, son principalmente los que no tienen aceptación de forma tradicional para el consumo humano sea por razones de, tamaño, sabor , textura o por costumbre alimenticia .

La planta Industrial de Rosmei S.A funciona durante los 22 días de obscura al mes y los días de clara se realiza el respectivo arreglo de las maquinarias, si fuera el caso. La jornada normal de trabajo es de 8 horas diarias, llegándose a extender a más horas dependiendo de la cantidad de pesca receptada en un determinado día, también se destaca los dos meses de veda que son marzo y septiembre en donde igualmente se realiza el mantenimiento de la planta para empezar el nuevo ciclo de producción.

Conforme la trayectoria de la empresa ha crecido se ha ganado el reconocimiento del mercado local la misma que se refleja en la confianza de sus clientes al momento de adquirir el producto, además cabe destacar que la finalidad de la empresa Rosmei S.A es brindar a todos los clientes un producto de calidad con precios razonables, servicio personalizado y prontitud en la entrega del producto. Rosmei S.A cumple con sus obligaciones tributarias y laborales puesto que lleva su respectivo control contable y financiero de las actividades que realiza como empresa, las misma que son coordinada desde las oficinas, tales como facturación control de inventarios de productos, atención a cliente, tratos con proveedores y

demás obligación de la empresa, así como también el trato con sus colaboradores se basa en el respeto y conforme al código de trabajo.

1.4.1. Aspectos constitutivos

Permisos

En toda empresa se debe tener los permisos correspondientes para poder efectuar sus respectivas actividades, ROSMEI S.A., efectúa todas las disposiciones legales ordenadas por la autoridad, las mismas que se detallan a continuación:

a) Patentes Municipales

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, debe tener la patente municipal se menciona los requisitos para obtener el requisito:

- Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- RUC actualizado.
- Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica
- Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
- Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía, anual, hasta 31 de diciembre de cada año.

b) Certificado de seguridad del Cuerpo de bomberos con los siguientes requisitos:

- Ruc del establecimiento
- Copia de cedula del representante legal
- Informe de inspección

c) En materia impositiva la empresa tiene la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son:

- Impuesto a la renta sociedades 101 anual
- Retenciones en la fuente 103 mensual conforme el noveno dígito del ruc

- I.V.A. 104 mensual. Conforme el noveno dígito del ruc anticipo del impuesto a la renta personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

d) Permisos ambientales

1.4.2. Gestión productiva

La gestión productiva hace referencia a la manera como se dirige y mejora los procesos y recursos dentro de la organización para obtener una mayor competitividad en la industria donde se desarrolla. Además determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados y finalmente establece una retroalimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo de la empresa.

La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, es decir debe tener un control de todas sus funciones y actividades para garantizar que lo que se está haciendo este bien hecho y en el tiempo adecuado, utilizando todos los elementos y herramientas para responder a los cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad.

La gestión productiva se basa principalmente en un proceso de cuatro pasos que le permite mejorar la calidad de las diferentes actividades de la organización.

Según Summers (2009) nos indica “el ciclo de Deming es un proceso de cuatro pasos para mejorar la calidad .en el primer paso (Planificar),se desarrolla un plan para realizar la mejora .en el segundo paso (Hacer),se lleva a cabo el plan a preferencia de pequeña escala, el tercer paso (Estudiar),se analizan los efectos del plan ,en el ultimo paso (Actuar),se estudian los resultados para determinar que se ha aprendido y que se puede predecir .El ciclo planificar-hacer-estudiar-actuar se conoció originalmente como ciclo planificar-hacer-comprobar-actuar, pero a principio de la década de 1990 se estandarizo como planificar-hacer-estudiar-actuar. En ocasiones

también se denomina ciclo Shewhart, porque Walter A. Shewhart discutió el concepto en su libro *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*, o ciclo de Deming, debido a que W Edwards Deming introdujo el concepto en Japón “(Pág. # 382).

La gestión productiva se basa en el ciclo de Deming donde se fundamenta en cuatro pilares fundamentales que son planificar, hacer, estudiar y actuar con la finalidad de mejorar y brindar proceso de calidad que le permita gestionar de manera efectiva a la organización además de que permite :

- Cumplir con la misión de la organización, precisando claramente sus objetivos
- Capacitar al personal para que trabaje de manera efectiva.
- Identificar y corregir cambios que se producen en la empresa

Se destaca también que la gestión productiva toma gran importancia a sus procesos Summers, D (2006) nos indica “si los procesos de una organización no funcionan en conjunto, o si lo hacen de manera ineficiente, entonces el desempeño de la organización será menor del que pudiera alcanzar “(Pág. # 202)

La empresa Rosmei S. debe ser una organización eficiente en la cual se realice una gestión efectiva en la que se involucre a toda la organización con la finalidad de cumplir sus metas mediante el trabajo en equipo utilizando todos los recursos y las herramientas de gestión necesarias para las metas establecidas.

1.4.3. Recursos

Según nos indica Gareth Jones (2009) “una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva.” (Pág. # 78)

es así como los recursos de una empresa son importantes para cumplir los objetivos y metas planteadas.

Dentro de los principales recursos que se destacan están los humanos, tecnológicos, financiero, físico o materiales y de conocimiento estos recursos conjugados armónicamente contribuye al desenvolvimiento adecuado de la organización de manera eficiente y eficaz entre ellos mencionamos:

Recurso humano.- Son las personas que conforman la empresa en cualquiera de los niveles jerárquicos o las funciones que desempeñen, este recurso es parte fundamental ya que es dinámico tiene una vocación orientada hacia el desarrollo y crecimiento.

El recurso humano aporta a la empresa habilidades, conocimientos percepciones actitudes entre otras que lo convierte en parte importante de la organización ya que mediante ellos se maneja los demás recursos de una manera efectiva. Dentro de los recursos humanos, se considera también el sueldo, las capacitaciones, la evaluación del desempeño además mediante ellos se determinan el clima organizacional que posee la empresa. Los departamentos en los que se encuentran dividido el recurso humano de la empresa Rosmei S.A son:

- Departamento administrativo.
- Departamento contable.
- Departamento producción.

Recurso tecnológico

Chiavenato Idalberto (2006) nos indica; “Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus

tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo y escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador); sin embargo algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.” (Pág. # 873.)

El recurso tecnológico se trata de un conjunto de técnicas, procesos, procedimientos, métodos y sistemas que utiliza el recurso humano para ejecutar de manera eficiente las diferentes actividades que se realizan en los departamentos de la empresa.

Entonces, el uso de tecnologías es muy significativa para la competitividad de la empresa ya que permite obtener una mayor productividad del recurso humano a la vez permite mejorar la calidad de los procesos de la empresa Rosmei S.A Entre los recursos tecnológicos que posee la empresa tenemos:

- Los computadores, sitios de internet, pen drive, programas de computación.
- Sistemas contables como el Dobra que permite llevar de manera ordenada las cuentas contables de la empresa.
- Las maquinarias que utilizan para la elaboración del producto.
- Los medios de comunicación como son los teléfonos convencionales, celulares y radios que permite transferir información desde las oficinas a la planta procesadora.
- Sistema de seguridad de la empresa.

Recursos financieros.-Se refiere al capital que posee la empresa, al flujo de caja (entradas y salidas de dinero), financiamiento, créditos también incluyen los gastos operativos de la organización, las inversiones y toda forma de efectivo.

El recurso financiero permiten la obtención de los otros recursos de la empresa además que permite determinar el nivel de efectividad que tiene la empresa a través de las utilidades, valores monetarios o en las acciones que posee. Así mismo mediante términos financiero se mide los recursos materiales ya que estos tiene valor como son las maquinarias, terrenos, materia prima los inventarios entre otros.

En la empresa Rosmei S.A posee una buena liquidez así como también se refleja un buen desempeño en lo financiero ya que posee terrenos, materia prima e inventarios para desarrollar sus diferentes actividades dentro del entorno competitivo, pero requiere de un mayor orden de sus actividades para alcanzar una excelencia adecuada con este recurso.

Recurso material.- Son los recursos necesarios para llevar a cabo la producción de un bien o la prestación de un servicio dentro de la empresa dentro estos recursos destacamos:

- Espacio físico.
- Los predios.
- Los terrenos.
- Las oficinas.
- Maquinarias.
- Instrumentos y herramientas.
- Materia prima (el pescado)

1.5. MARCO LEGAL

1.5.1. Constitución nacional del Ecuador

En la Constitución Nacional de la Republica del Ecuador se establece en el titulo VI de Régimen de Desarrollo capitulo cuarto en la sección primera sobre el Sistema económico y política económica nos indica:

Art 283.-El sistema económico es social y solidario ;reconoce al ser como sujeto y fin ;propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza ;y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir .

Art 284 (literal 2).- Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Así mismo destacamos en el titulo VI de Régimen de Desarrollo capitulo sexto de Trabajo y Producción en la Sección primera sobre Formas de organización de la producción y su gestión nos dice:

Art 319.- Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales publicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art 320.- en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad y sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Así mismo destacamos en el título VI de Régimen de Desarrollo capítulo sexto de Trabajo y Producción en la Sección tercera sobre Formas de trabajo y su redistribución nos dice:

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

1.5.2. Plan nacional del Buen Vivir

El plan nacional del buen vivir se respalda en un análisis de las condiciones estructurales del Ecuador actual, además se sustenta en un proceso de diseño de agendas sectoriales las cuales se las trata como instrumentos de coordinación y concentración sectorial. Estas agendas se definen las políticas, estrategias, programas y proyectos estos brindan coherencia a las propuestas de gestión pública. Rosmei S.A relaciona sus actividades con la siguiente estrategia:

Estrategia 6.3.-Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.- El aumento de la productividad real, la diversificación productiva y la transformación de las exportaciones e importaciones son instrumentos de esta estrategia, porque permiten mejorar el desempeño de la economía para el Buen Vivir, desarrollar el mercado interno, reducir la dependencia externa del país y disminuir la vulnerabilidad de la economía ante choques exógenos en el nivel de la demanda exterior y de los precios internacionales de los productos primarios tradicionales de exportación. La estrategia apunta a diversificar los productos, los destinos y las y los productores que participan en el comercio internacional.

Un nuevo concepto de productividad debería apuntar a que la producción pueda mantener niveles satisfactorios para cubrir las necesidades humanas sin explotar a las personas y a la naturaleza. Es decir, una productividad al servicio de la vida y no a expensas de ella. La productividad así entendida, debería ser la capacidad relativa de generar un volumen de producción, con un aporte dado de trabajo humano y sin presionar los límites de resiliencia del ecosistema. A mayor producción obtenida, con el mismo aporte de trabajo y el mismo impacto ecosistémico, mayor productividad. Por ello, como paso previo, resulta necesario trabajar en la desconcentración y diversificación de la producción.

1.5.3. Ley de compañías

En cuanto a la ley de compañías en la sección I sobre las disposiciones generales establece:

Art.26.- El ejercicio económico de las compañías terminara cada 31 de diciembre.

Refiriéndose a la sección VI sobre la compañía anónima establece:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 146.-La compañía se constituirá mediante escritura publica que ,previo mandato de la Superintendencia de compañía ,será inscrita en el Registro mercantil .La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción .Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 161.-Para la constitución del capital suscritos las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este ultimo caso consistir en bienes muebles o inmuebles .No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al genero de comercio de la compañía.

Art 200.- Las compañías anónimas se consideraran como socios inscritos como tal en el libro de acciones y accionistas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación permite determinar las estrategias fundamentales que utiliza el investigador para recaudar información exacta y comprobar las hipótesis de investigación. Además que le facilita un plan de acción para direccionarse en la investigación a realizar, así como también indica cómo se obtienen los datos y precisa el ambiente donde se desarrolla el estudio.

Dentro del diseño de la investigación se determina los enfoques como son los (cuantitativos, cualitativos y mixtos) que se utilizan para dar repuestas a las interrogantes planteadas, así como también permite fundamentar ideas e incluso generar otras mediante la observación y la evaluación de los fenómenos, en la realización del estudio de investigación.

Según Torres Augusto Cesar (2006) nos indica:

“El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” (pág. # 57).

El enfoque cuantitativo nos indica que para dar repuestas de investigación y probar hipótesis requiere realizar una recolección y análisis de datos, este enfoque confía en el conteo, la medición numérica y el análisis estadístico para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de una población.

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como puede ser en la observación, comúnmente se la utiliza para descubrir o perfeccionar preguntas, puede o no puede necesariamente probar hipótesis.

El enfoque cuantitativo se realiza por medio de las encuestas y entrevista que permite obtener datos cuantificables, mientras que el enfoque cualitativo se adquiere los datos mediante la exploración y descripción para obtener registros narrativos del problema detectado en la empresa Rosmei S.A.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la elaboración de la investigación se consideró la modalidad de proyecto factible según: El Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, Jánez T. (2008), lo define como: “Proposición sustentada en un modelo operativo factible que ha de ser orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés regional, bien nacional, bien internacional”. (Pág. # 125.)

Según Yépez, E (2007), nos indica que el proyecto factible es “La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operable viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales (Pág. # 4)

Los motivos por los cuales se seleccionó esta modalidad, está, en que la investigación se orienta hacia la búsqueda de una solución o propuesta de solución al problema, además de generar un valor significativo a este trabajo de investigación y de esta manera contribuir al desarrollo de la empresa Rosmei S.A.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La información es primordial en un trabajo de investigación por esta razón fue necesario identificar los tipos de investigación para llevar a cabo con éxito dicha

recolección de información. En la empresa Rosmei S.A se utilizó el estudio descriptivo así como también se recurrió a la investigación Bibliográfica- Documental y la investigación de Campo.

2.3.1 Estudio descriptivo

El estudio descriptivo identifica características del objeto de estudio, se establecen comportamientos concretos y se comprueba la asociación de variables de la investigación.

Méndez A, Carlos (2006) nos indica “Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Es así como se aplicó el estudio descriptivo en la empresa Rosmei S.A donde se identificó los problemas con los que cuenta y por medio de este estudio se realizó el levantamiento de información pertinente para el diseño eficiente de la estructura de la empresa.

2.3.2 Investigación bibliográfica- documental

Este tipo de investigación explora lo que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema .Es una amplia búsqueda de información sobre un objeto determinado que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

Permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones

interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, entre otros.

La investigación bibliográfica nos sirvió de mucho ya que nos permitió establecer conceptos importantes para la investigación, mediante la lectura científica y el análisis de documentos y materiales bibliográficos que fueron necesarios con la finalidad de conocer las bases teóricas para elaborar el diseño organizacional de la empresa Rosmei S.A.

2.3.3. Investigación de campo

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La investigación de campo se realizó en las mismas instalaciones de la empresa con la finalidad de obtener información verídica e importante a través de la observación de los hechos de forma directa, además permitió efectuar las respectivas entrevistas y encuestas que nos generó datos reales para realizar las respectivas modificaciones al efectuar el diseño organizacional.

2.4 Métodos de investigación

Los métodos de investigación, son procedimientos o conjunto de procesos muy importantes para demostrar la verdad de la investigación. Para la realización de este estudio de investigación en la empresa Rosmei S.A se utilizó los siguientes métodos.

2.4.1 Método Inductivo

Según Bernal Cesar (2010) nos indica que: “El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.”.(pag.59)

Según Méndez A. Carlos (2006) nos dice:

“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales”

Este método nos permite realizar un análisis detallado, coherente y lógico del problema de investigación, pues se analiza todas las partes del objeto de estudio no solo analiza o investiga una parte sino todo el objeto de estudio logrando resultados que permiten su análisis y explicación. Además permite un análisis ordenado del problema de investigación.

En la empresa Rosmei S.A se realizó un estudio individual de las diferentes funciones, responsabilidades de cada área de la organización que nos permitió obtener una idea clara de la situación actual de la empresa ,luego de analizarlas formulamos conclusiones que nos sirven como argumento para formular e implementar un modelo de diseño organizacional

2.4.2. Análisis -Síntesis

Bernal Cesar A (2010) , nos indica que: “El método analítico sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera integral (síntesis)”. (Pág. 60).

Estos métodos ayudó primeramente a descomponer a la empresa en sus elementos principales como son sus departamentos y actividades de esta forma definir las diferentes funciones y actividades de los colaboradores de la Empresa Rosmei S.A por lo que se determinó las causas y los efectos para ser estudiados luego con esta información se la integro para definir lo que necesita la empresa y de esta manera se cumpla con los objetivos propuestos.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La recolección de información es muy importante en la investigación ya que mediante estos datos recolectados nos permitirá describir o explicar fenómenos que concretan el problema de investigación.

Las técnicas de investigación que se emplearon son: entrevista y la encuesta con sus respectivos instrumentos de recopilación de información como son la guía de entrevista y el cuestionario.

2.5.1 Entrevista

Es la técnica que permite obtener información de forma oral mediante el dialogo entre dos personas en relación a la situación que se está estudiando. El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que por lo general es persona que sabe a profundidad el objeto de estudio.

Méndez Carlos (2006), nos indica

La entrevista Puede tener pocas o muchas preguntas, y se hace mediante un dialogo entre el entrevistador y la persona que proporciona la información .No tiene tiempo fijo; dura el tiempo necesario para obtener la información necesaria. La entrevista puede ser estructurada cuando previamente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas o no estructurada cuando a través del dialogo el encuestador obtiene la información deseada. (Pág. #300)

La entrevista que se utilizó para la investigación fue la estructurada considerando que el entrevistador diseñó las preguntas con antelación. Dentro de la investigación es muy útil esta técnica puesto que permite la recopilación de información importante para la elaboración del tema de estudio así como también fue una importante ventaja ya que nos permitió obtener esta información mediante la conversación directa con el gerente y presidente de la empresa Rosmei S.A.

2.5.2. Encuesta

La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación cuya recolección de información se la realiza a través de formularios, los cuales tienen por finalidad registrar opiniones que sirvan para medir variables y por tanto para comprobar hipótesis. Méndez Carlos (2006) nos menciona la encuesta “Puede tener varias preguntas y es aplicada por un tercero que actúa como encuestador. Es de corta duración cinco a diez minutos. Eventualmente la puede responder de manera directa la persona encuestada.” (Pág. # 299).

La encuesta tiene como objetivo ayudar a recoger información sobre los inconvenientes organizacionales de la empresa con respecto a sus actividades laborales y conocer en qué aspecto se requiere mejorar dentro de ella. Méndez Carlos (2006) nos indica “La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.” (Pág. #252)

Escalas Likert

En la realización de las encuestas se procedió a utilizar la escala de Likert, por ser la más indicada para la realización del cuestionario. Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el tema que se está investigando. Se pide al encuestado que indique su nivel

de aceptación o desacuerdo con cada pregunta, asignándole una calificación numérica.

2.5.3 Instrumentos de investigación

Se elaborará los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información confiable

2.5.3.1 Guía de entrevista

Baptista P. (2010), define: así como “en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.” (Pág. # 78).

Para la realización de esta investigación se preparó un guión donde se detalló las preguntas relevantes para llevar a cabo esta técnica ver (anexo #173) Mediante esto permitió al entrevistador tener una dirección sobre el tema a investigar, además que mediante esta guía nos permitió:

- Determinar el objetivo de la entrevista
- Le da una estructura a l entrevista sobre cada ítems importante para la investigación
- Una importante guía al entrevistador para saber como orientar la conversación sin salir del tema central

2.5.3.2 Cuestionarios

Baptista P. (2010), Nos indica “El cuestionario como un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista, el cuestionario se formula como una serie de preguntas que permiten medir una o más variables relacionadas al objeto

de estudio. La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de preguntas que se les formula a los interrogados”. (Pág. # 310).

2.6. Población y muestra

2.6.1 Población

Paredes W (2009) nos indica, Es la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo en particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de ella, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúne todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra. (Pág. # 53.)

La población que se tomará para la investigación serán los trabajadores así como también sus clientes frecuentes quienes son los que integran la empresa Rosmei S.A de la Parroquia Chanduy, el universo del presente trabajo es de 123, como se detalla en el siguiente cuadro

CUADRO # 4 Población

ELEMENTOS	Ni
Personal de la empresa	71
Clientes Frecuentes	52
Total	123

Fuente: Empresa Rosmei S. A
Elaborado por: Mónica Melissa Malavé Yagual

2.6.2. Muestra

Méndez, Álvarez Carlos (2006) nos indica “Una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población” (Pág#281).

La muestra constituye un subgrupo representativo de la población y permite seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información, y por el otro, interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar la hipótesis.

Existen dos tipos básicos de muestreo: el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico. Las cuales tienen características diferentes que se puntualizan a continuación para determinar cuál de estas será la que mejor se adapte al tema de investigación:

2.6.2.1. Muestreo no probabilístico

Méndez, Álvarez Carlos (2006) nos dice “Llamado también muestreo circunstancial. Se caracteriza porque a los elementos de la muestra no les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir.”(Pág#284).

En este tipo de muestra, no requiere realizar fórmulas de cálculo de muestreo, más bien las personas que está realizando la investigación seleccionan la muestra dependiendo de las características del estudio investigativo. Los principales tipos de muestreo no probabilístico son:

- Muestreo por conveniencia.- Méndez, Álvarez Carlos (2006) nos indica “la elección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia” (Pág. # 284).
- Muestreo por criterio.- Méndez, Álvarez Carlos (2006) nos menciona “Se selecciona los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los mas representativos de la población” (Pág. # 285).

- Muestreo por cuota.-Es muy utilizado en la investigación de mercado cuando se necesita tener información acerca de una determinada población que por sus características principales se la determina como segmento de mercado.

2.6.2.2 Muestreo probabilístico

Méndez, Álvarez Carlos (2006) manifiesta “En el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada” (Pág. #285) En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, los principales muestreo probabilístico son:

- Muestreo Aleatorio Simple.
- Muestreo Aleatorio estratificado.
- Muestreo Sistemático.
- Muestreo por conglomerados

Para realizar el estudio investigativo se decidió utilizar el muestreo por criterio dado a que la población es pequeña debido a la actividad que realiza la empresa, que es la producción de harina de pescado, se determinó la utilización de la población total para obtener información relevante y objetiva en la investigación.

CUADRO # 5 Muestra

ELEMENTOS	ni
Personal de la empresa	71
Cientes Frecuentes	52
Total	123

Fuente: Empresa Rosmei S. A
Elaborado por: Mónica Melissa Malavé Yagual

2.7. Procesamiento de la información

La empresa Rosmei S.A. facilitó la información necesaria para la elaboración de las entrevistas y encuestas a los trabajadores y clientes de la organización con la finalidad de obtener datos importantes sobre el problema de la investigación y que facilite la elaboración de la propuesta para lograr una mejor gestión productiva.

Con la información recolectada se procedió a realizar la respectiva tabulación que se trata del ordenamiento y tratamiento de la información mediante un sistema o software, para la tabulación de los datos de Rosmei se procedió a utilizar el programa Excel donde se ingresó la información para luego proseguir en la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos que permita la fácil interpretación de los datos

El proceso que se utilizó para el procesamiento de la información recolectada es la siguiente:

1. Ordenar los datos recopilados.
2. Organizar y Tabular los datos.
3. Elaborar las tablas y gráficos estadísticos.
4. Analizar e Interpretar de datos.
5. Conclusiones.
6. Recomendaciones.
7. Elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicada la metodología del capítulo anterior se procederá a realizar el respectivo análisis de resultados de las técnicas e instrumentos de investigación utilizadas, para obtener información importante sobre la realidad de como se está manejando la empresa con respecto a su gestión productiva y clima organizacional de sus trabajadores a la vez se determina la atención al cliente y proveedores.

En esta investigación se realizó la entrevista a los 2 propietarios de la empresa que son el presidente el señor Virgilio López y gerente general la señora Silvia Peña, con el objetivo de conocer ampliamente los problemas de la organización. Así mismo se realizó una encuesta a sus 71 empleados y 52 clientes frecuentes de la empresa Rosmei S.A. obteniendo valiosa información sobre ella, estos resultados fueron graficados y analizados para una mayor comprensión de la investigación.

Con la información recolectada mediante los instrumentos de información se procedió a tabular los datos en función de cada una de las preguntas establecidas, mediante las tablas de distribución considerando cada uno de los elementos de la muestra y mediante esto se procedió a graficar y reflejar valores porcentuales que permitieron realizar un análisis de los resultados de manera efectiva. (Anexo # 1)

Mediante estos resultados nos permitió determinar los verdaderos problemas que atraviesa la empresa Rosmei S.A y de esta manera determinar posibles soluciones para mejorar las actividades administrativas y productivas de la organización y lograr con éxito optimizar las funciones del talento humano y de esta manera crear un clima organizacional adecuado conforme a los objetivos de la empresa.

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Responsabilidad asignada en la empresa

En la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Rosmei S.A mencionaron que la responsabilidad asignada como gerente y presidente de la empresa es fundamental, puesto que por medio estos cargos se permitirá cumplir con los objetivos planteados como es desarrollar, expandir y consolidar dentro de la industria donde se desenvuelve la empresa, considerando que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar sus actividades puesto que cuentan con un recurso humano de calidad donde cada uno cumple con sus actividades encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa .

Comunicación con el personal de la empresa.

Los entrevistados mencionaron que la comunicación que maneja la empresa con su personal es directa, de gerente a empleado ya sea para darle alguna indicación de área de trabajo o por llamada de atención, ellos consideran que si es manejada por tercera personas esta información será distorsionada pero señalan que esto solo ocurre en el área administrativa; cuando se trata en el área operativa la comunicación es directa si se trata de alguna sugerencia en cuanto a trabajo se trata pero si es por llamado de atención se emite memos en el cual se hace llegar al trabajador y la copia a gerencia por medio del jefe de planta que emite dicho documento a partir de esto se toman correctivos necesarios acerca de la falta que haya cometido el trabajador luego gerencia se encarga de hablar directamente con el empleado y emite la sanción respectiva .

Valores empresariales que caracterizan a la empresa Rosmei S.A.

Mediante la entrevista realizada a los propietarios de la empresa manifestaron que los principales valores que caracterizan a la empresa son la honestidad, la calidad de servicio, la responsabilidad de cada una de las funciones que realiza cada integrante de la empresa, ellos indicaba que aplicando estos valores lo demás

vendría por añadidura es decir si hace las cosas bien le saldrán las cosas de la mejor manera por que aplica los principales valores que caracterizan a un ser humano trabajador y responsables de sus acciones .

Las estrategias permiten cumplir con los objetivos empresariales

Los entrevistados mencionaban que su principal estrategia es ofrecer un producto de calidad que cubra las expectativas del cliente, ellos expresaban que esa es su carta de presentación, para cumplir con este propósito buscan todos los mecanismos para coordinar esa acción a través de implementación de laboratorios y la utilización de materia prima de calidad para ofrecer un producto terminado de excelencia.

Evaluación de desempeño de los colaboradores de la Empresa Rosmei S.A

Los entrevistados nos mencionaron que no se realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores aunque lo consideran de gran importancia para el desarrollo integral de la empresa , indicaban que es muy necesario la implementación de una área de recursos humanos que permita encargarse de estos procesos sobre el recurso más prioritario de la empresa los trabajadores, ellos explicaban que la empresa no es grande pero se considera una mediana empresa que debe implementar esta área para capacitar y evaluar a sus integrantes .

Consideran que el personal con la que cuenta la empresa en lo que respecta al área administrativa el personal ha sido previamente seleccionado para realizar sus funciones y tareas en base a su capacidad y conocimiento, en planta se ha tratado de seleccionar en base experiencia adquirida en otras empresas, pero meditan que es necesario que este grupo realice talleres, seminario y capacitaciones que los preparen para este entorno competitivo donde se desarrolla la empresa

Además mencionaban que la empresa si cuenta con recurso para realizar dicho proceso conjuntamente nos indicaron que pretenden expandirse con una área de

exportación así como también implementar una persona para el recurso humano además de mencionar que quieren reforzar ciertas áreas que merecen tener una mayor fluidez laboral.

Posición competitiva en el área donde se desenvuelve la empresa.

De la entrevista realizada a los dirigentes de la empresa Rosmei S.A referente a la posición competitiva que poseen ellos con respecto a las empresas de su entorno ellos nos manifestaron que compiten con calidad no con cantidad, ellos manifestaban que utilizan el 70 % de su capacidad instalada puesto que en ocasiones les falta materia prima para producir la razón es que no poseen una flota pesquera que le facilite obtener el producto de una manera más directa como lo tienen otras empresas del entorno ,pero destacan que dentro de este sector su principal características competitiva es la calidad .

Políticas, manual de funciones y descripción de los cargos en Rosmei S.A.

Los entrevistados manifestaron que sí poseen políticas, manual de funciones, reglamento interno de trabajo pero destacan que en muy pocas ocasiones a sido difundido a los trabajadores por diversos factores principalmente tiempo y a la vez destacan que este sería una parte fundamental de la creación de un área de recurso humano que se encargue al momento de ingresar un colaborador hacerle conocer las políticas, reglamentos y las funciones principales que va a realizar en la organización, así como también consideran primordial esta área porque por medio de ella constantemente se estaría evaluando, motivando y capacitando al personal de Rosmei S.A y de esta manera se les infunde que ellos son un capital útil para la empresa que debe ser motivado no solo monetariamente sino también por medio de reconocimiento, integraciones y sano esparcimiento con sus familias para que ellos destaquen que la empresa los considera parte fundamental del proceso de crecimiento de la organización. Además los entrevistados mencionan que debería reestructurarse el reglamento interno puesto que conforme se ha ido expandiendo la empresa han ido creciendo otros conflictos o situaciones que no están marcadas

dentro de este reglamento interno de trabajo para que los trabajadores de la empresa conozca a conciencia la aplicación de este reglamento y de esta manera ser efectiva la acción del capital humano.

La estructura organizacional de Rosmei S.A. y las áreas que deben mejorar.

Los entrevistados indicaron que la empresa Rosmei S.A. sí posee una estructura organizacional pero como ya habían indicado en el caso del reglamento interno la empresa se ha ido expandiendo y esto ha ocasionado que la estructura no esté acorde a los nuevos cambios que se han producido en la organización, además destacan que la empresa quisiera incrementar un departamento de exportación con personal capacitado que se encargue de esta área considerada importante para los dirigentes, además de integrar un nuevo integrante en el área financiera y administrativa así como también ellos determinaron importante la creación del área de recurso humano puesto que consideran que la empresa va creciendo y necesita tener un mayor direccionamiento de sus recursos más destacado el humano.

Elaboración e implementación de un diseño organizacional para la empresa.

Los entrevistados consideraron importante tener un diseño organizacional en la empresa Rosmei S.A. en la que se pueda implementar nuevas estrategias que permita mejorar la gestión productiva de la empresa, así como también mejorar la estructura vigente ya que como señalaron anteriormente esta ya no está acorde a los cambios que han generados con el tiempo en la empresa es decir en la creación de nuevos departamentos y nuevas funciones, así como también la implementación de nuevas áreas que son necesarias para la organización, también señalaron que por medio de este diseño se permitirá crear un ambiente de trabajo más armonioso donde se pueda hacer sentir al trabajador parte importante de la empresa. Ellos indicaron que este diseño permitirá optimizar tiempo y dinero puesto que su principal función será dar una mejor estructura a la empresa optimizando los recursos.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

3.2.1 Encuestas a trabajadores de la empresa Rosmei S.A

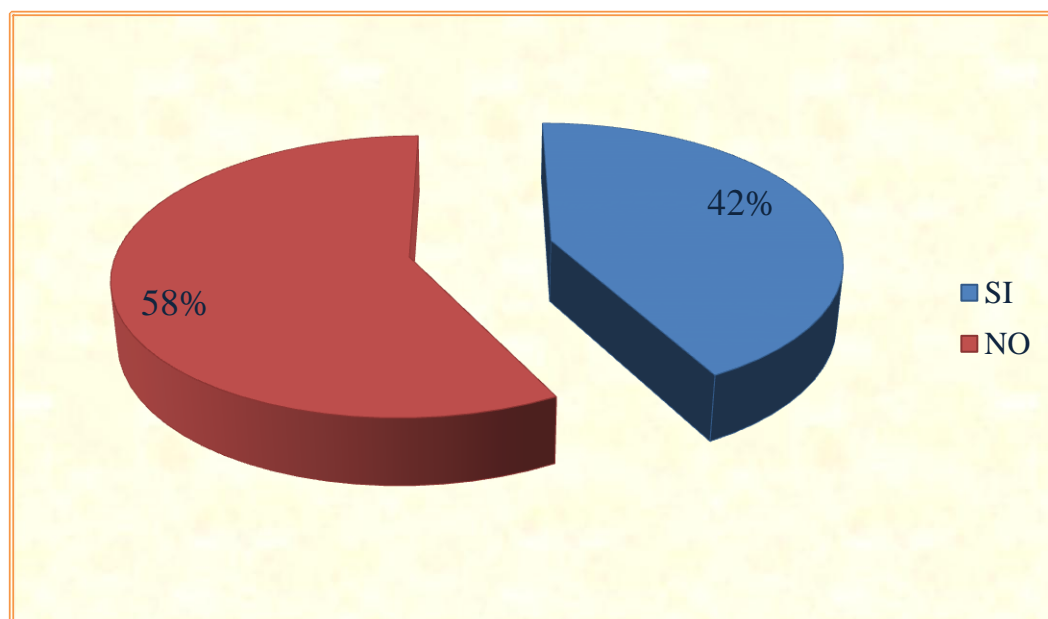
1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

TABLA # 1 Conocimiento de Misión y visión de la empresa

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
1	SI	30	42
	NO	41	58
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 1 Conocimiento de misión y visión



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Los resultados que se observan del 100 % de las personas encuestadas, el 58 % mencionaron no conocer la misión y visión de la empresa, nos indica que no ha sido socializado al momento de ingresar a trabajar a la empresa; mientras el 42% de las personas restantes nos indica que sí se las dieron conocer en el reglamento interno que posee la empresa.

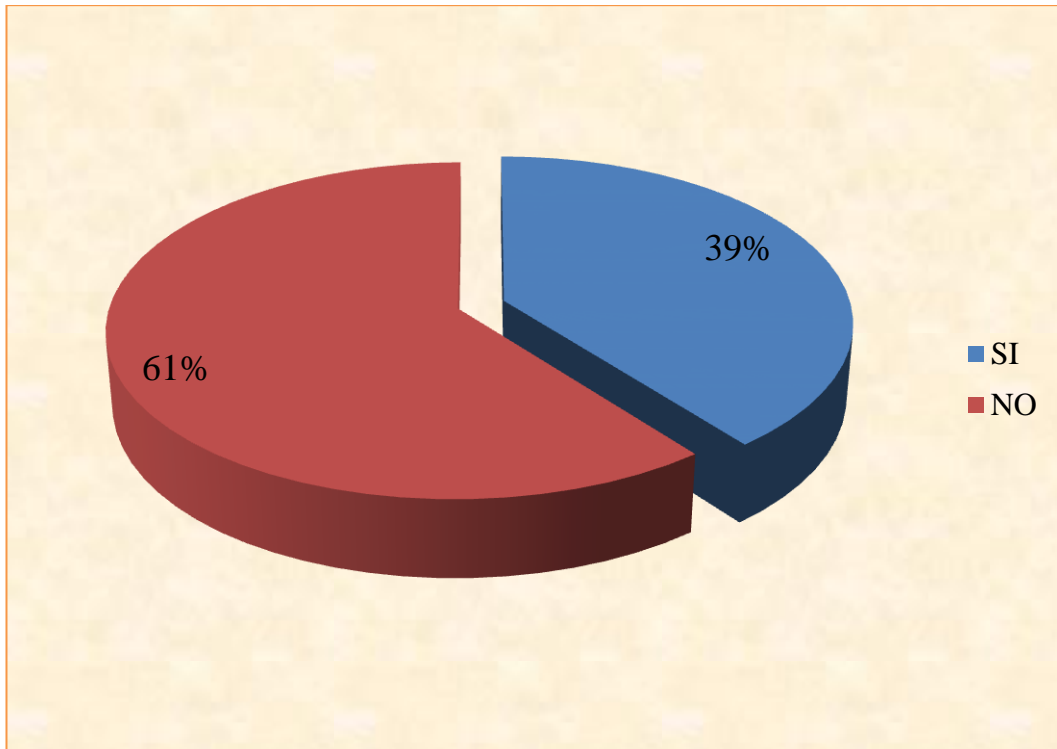
2.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

TABLA # 2 Objetivos de la empresa

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
2	SI	28	39
	NO	43	61
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 2 Conocimiento de los objetivos



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De los resultados que se obtuvieron del 100 % de las personas encuestadas, el 61 % mencionaron no conocer los objetivos de la empresa, nos indica que no ha sido socializado al momento de ingresar a trabajar a la empresa; mientras el 39% de las personas restantes nos indica que si se las dieron conocer en el reglamento interno que posee la empresa.

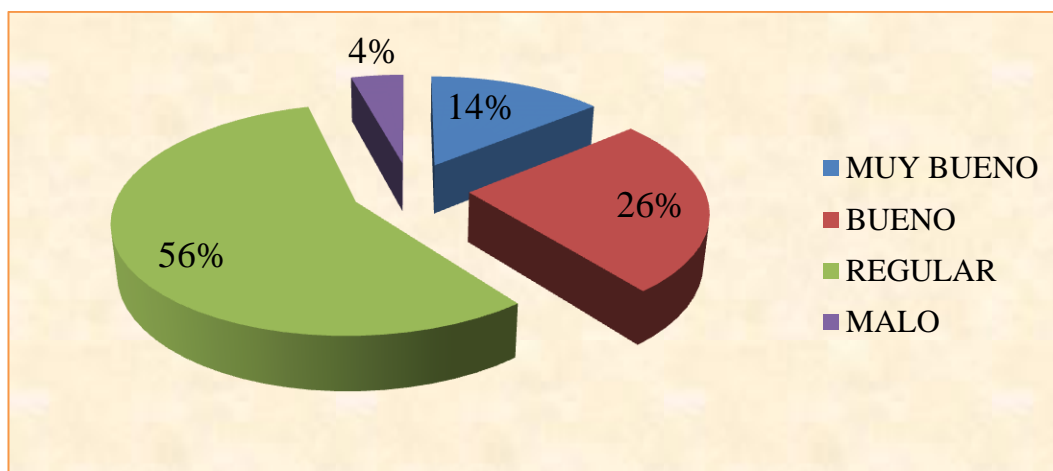
3.- ¿Cómo considera usted el clima organizacional que ofrece la empresa para la buena realización de sus actividades laborales?

TABLA # 3 Clima organizacional

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
3	MUY BUENO	10	14
	BUENO	18	26
	REGULAR	40	56
	MALO	3	4
	MUY MALO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

GRÁFICO # 3 Conocimiento del clima organizacional



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De acuerdo a la información recopilada a través de las 71 encuestados realizadas en la empresa Rosmei S.A, se puede establecer que el 56% equivalente a 40 personas consideran que el clima organizacional de la empresa es regular, mientras el 26% representado por 18 encuestados manifestaron que el clima organizacional es bueno ,mientras el 14% compuesto por 10 personas, manifestaron que el clima organizacional es muy bueno , y el 4% compuesto por 3 personas manifestó como malo el clima organizacional lo que significa que se debe tener en cuenta esta observación para determinar las soluciones respectivas.

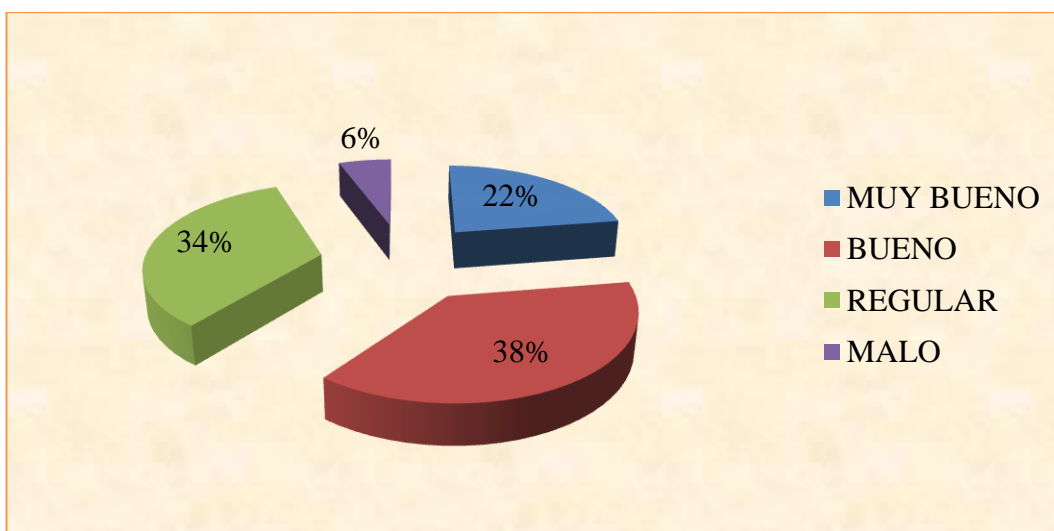
4.- ¿Cómo calificaría usted la división de trabajo que existe en los departamentos dentro de la empresa Rosmei S.A?

TABLA # 4 División de trabajo.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
4	MUY BUENO	16	22
	BUENO	27	38
	REGULAR	24	34
	MALO	4	6
	MUY MALO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 4 División de trabajo



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Con la información receptada mediante la tabulación de las 71 encuestas realizadas en Rosmei S.A, se determinó que el 38% correspondiente a 27 personas, manifestaron que la división de trabajo que existe en la empresa es bueno, así mismo el 34% equivalente a 24 personas consideran regular la división de trabajo, mientras que el 22% que equivale a 16 personas nos manifestaron muy bueno la división de trabajo, el 6% que corresponde a 4 personas mencionó que era malo la división de trabajo que ha establecido la empresa.

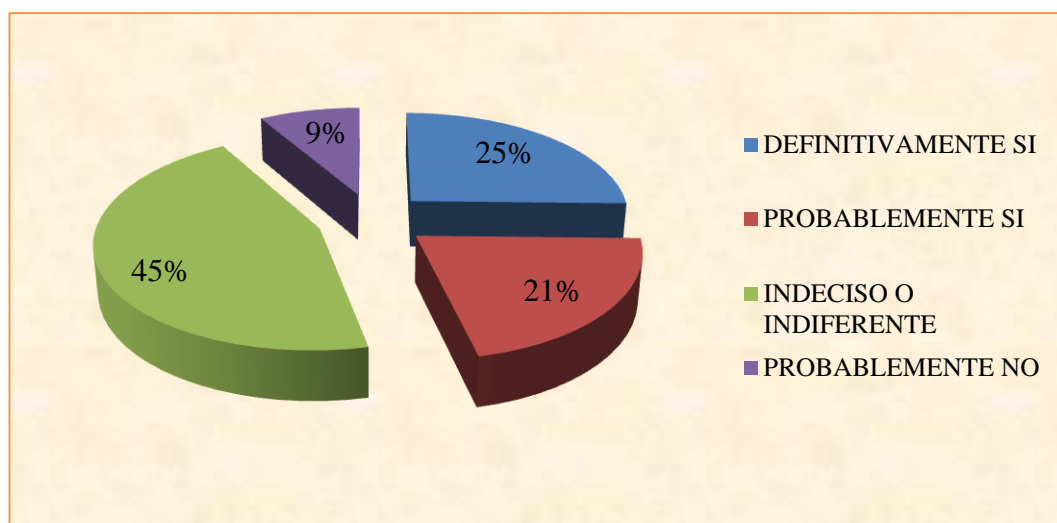
5.- ¿Usted tiene conocimiento como esta estructurada la organización de la empresa?

TABLA # 5 Estructura de la organización.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
5	DEFINITIVAMENTE SI	18	25
	PROBABLEMENTE SI	15	21
	INDECISO O INDIFERENTE	32	45
	PROBABLEMENTE NO	6	9
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 5 Estructura organizacional



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Según el análisis estadístico nos indica que 32 de los empleados que representa el 45% nos indican estar indeciso sobre el conocimiento de la estructura de la empresa, mientras un 25% es decir, 18 encuestados consideran que si conocen la estructura de la empresa, a la vez otros 21 % que corresponde a 15 personas encuestadas nos indica que probablemente si conocen la estructura de la empresa, al mismo tiempo otro 9% que corresponde a 6 empleados manifestaron que probablemente no conocen la estructura de la empresa.

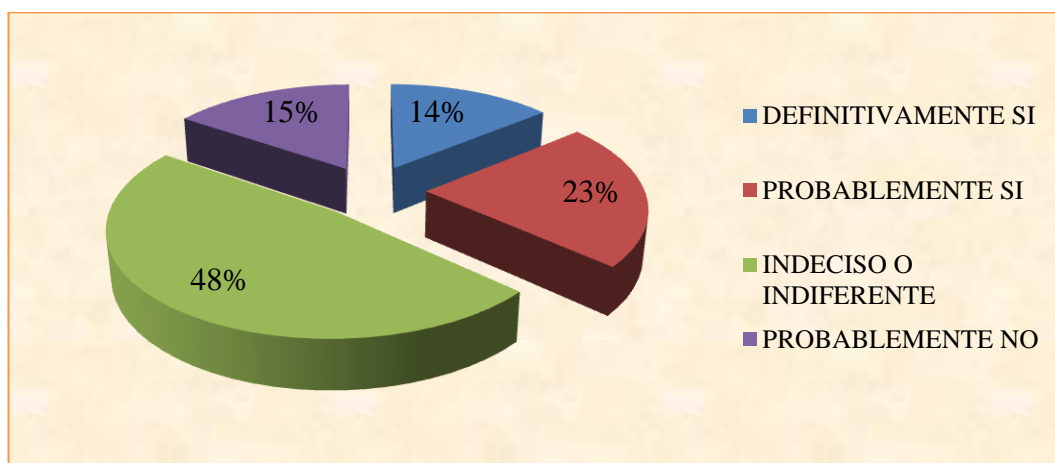
6.- ¿Considera usted que los puestos de trabajo están distribuidos de acuerdo a la especialización de los colaboradores de la empresa?

TABLA # 6 División de los puestos de trabajo.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
6	DEFINITIVAMENTE SI	10	14
	PROBABLEMENTE SI	16	23
	INDECISO O INDIFERENTE	34	48
	PROBABLEMENTE NO	11	15
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé

GRÁFICO # 6 División de los puesto de trabajo



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé

En cuanto a la división de los puestos de trabajo están distribuidos de acuerdo a su especialización en la empresa Rosmei S.A un 48% que corresponde a 34 personas encuestadas no indica estar indeciso o indiferentes con respecto a la pregunta mientras un 23% que corresponde a 16 personas encuestadas nos indica que probablemente si están bien divididos los puestos de trabajo, a la vez que otro 15% que corresponde al 11 personas encuestadas nos indica que probablemente no ,y un 14 % que corresponde a 10 personas nos indica que definitivamente si están bien divididos los puestos de trabajo dentro de la empresa Rosmei S.A.

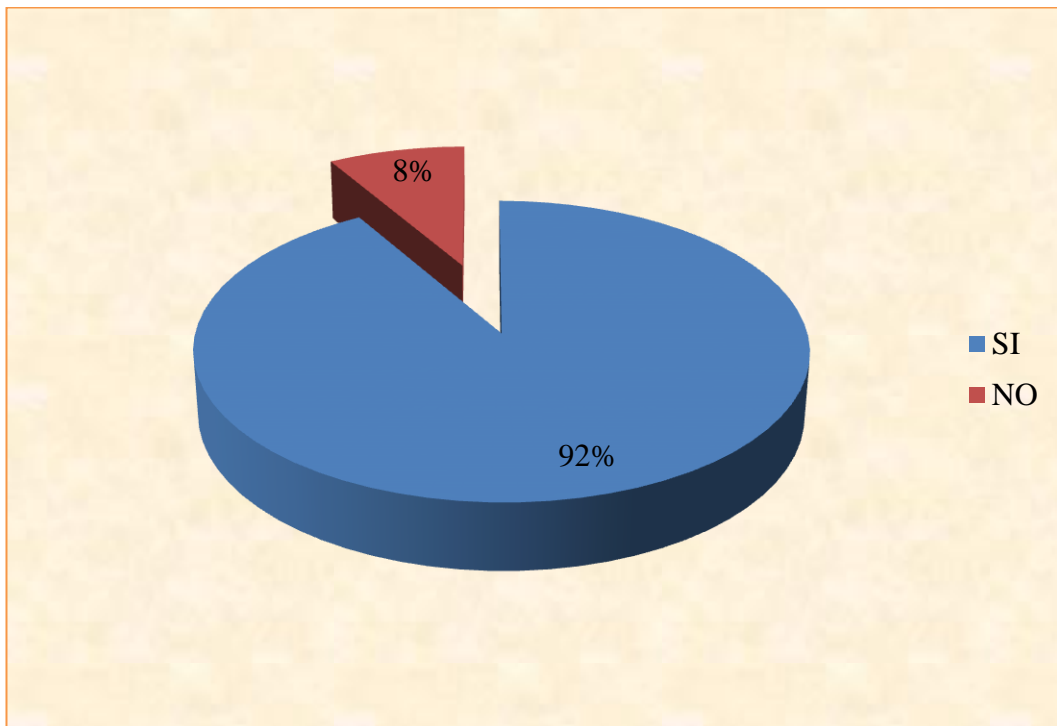
7.- ¿Según su criterio existe centralización en la toma de decisiones de la empresa Rosmei S.A?

TABLA # 7 Centralización de la empresa.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
7	SI	65	92
	NO	6	8
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 7 Centralización de la empresa



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Según los resultados proyectados, se puede observar que un 92% de los empleados, es decir los 65 personas encuestados consideran que existe centralización en la tomas de decisiones de la empresa es decir gerencia es quien toma todas las decisiones, mientras que un 8 % que corresponde a 6 personas nos indica que no existe centralización en la empresa Rosmei S.A

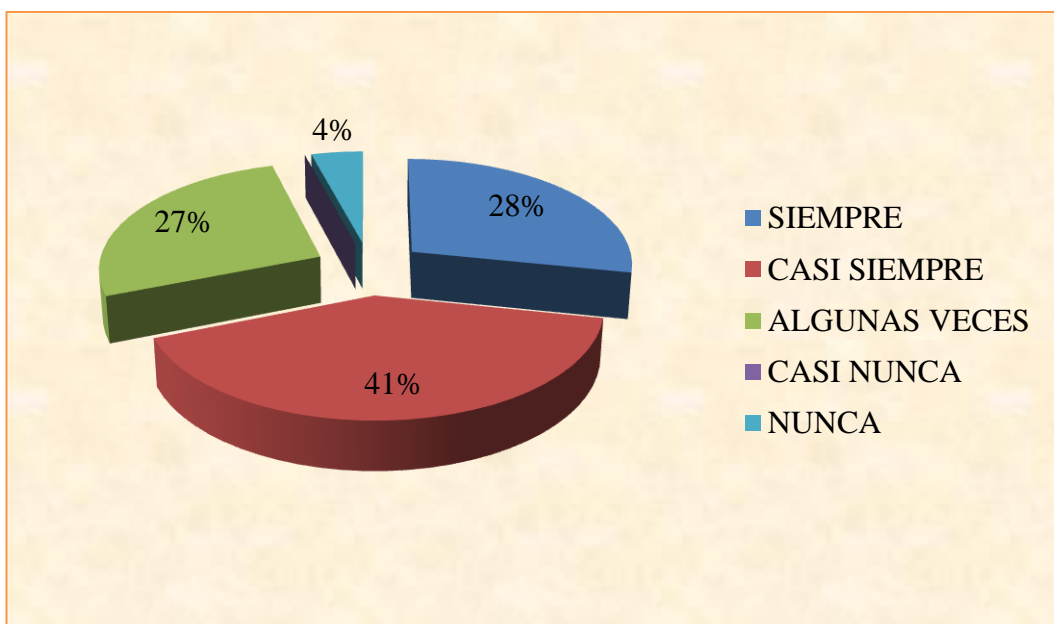
8.- ¿En el departamento donde labora realizan trabajo en equipo?

TABLA # 8 Trabajo en equipo.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
8	SIEMPRE	20	28
	CASI SIEMPRE	29	41
	ALGUNAS VECES	19	27
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	3	4
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

GRÁFICO # 8 Trabajo en equipo.



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

En las encuestas realizadas a la empresa sobre el trabajo en equipo que realiza la empresa nos indica que 41 % que corresponde a 29 personas nos manifestó que casi siempre realizan trabajo en equipo, mientras que un 28 % que corresponde a 20 personas nos indicaron que siempre realizan trabajo en equipo, a la vez un 27 % que corresponde a 19 personas nos indica algunas veces realizan trabajo en equipo y el 4 % que corresponde a 3 personas nos indica que nunca trabajan en equipo.

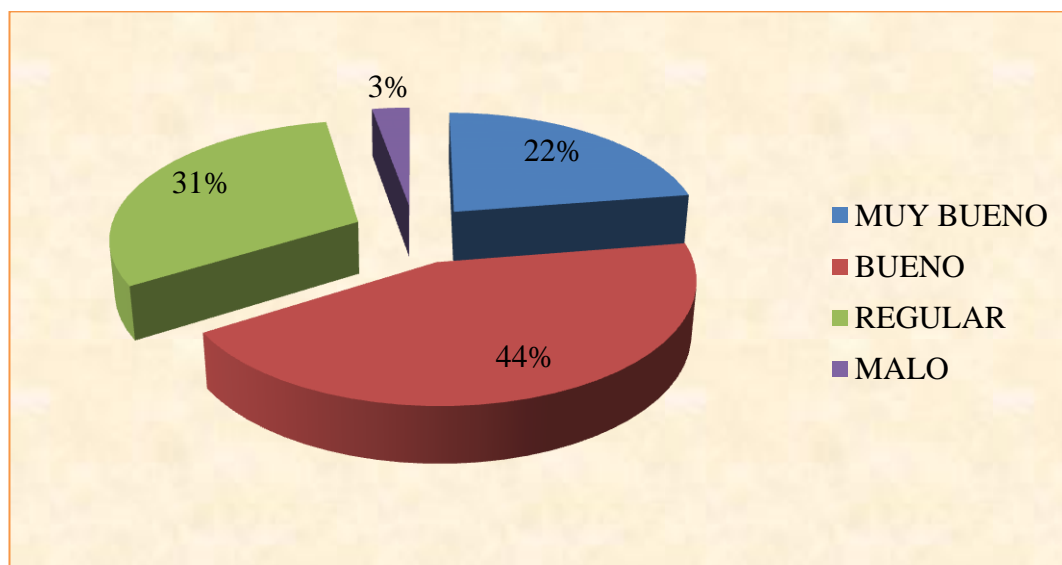
9.- ¿Cómo calificaría usted la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa Rosmei S.A?

TABLA # 9 Comunicación de la empresa.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
9	MUY BUENO	16	22
	BUENO	31	44
	REGULAR	22	31
	MALO	2	3
	MUY MALO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 9 Comunicación de la empresa



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Según los resultados que proyectaron las encuestas realizadas a los empleados de la Rosmei S.A con respecto a esta interrogante, un 44% que corresponde a 31 personas calificó la comunicación que existe entre departamentos como buena, mientras que un 31 % que corresponde 22 personas encuestadas la calificaron como regular, a la vez un 22 % que corresponde a 16 trabajadores encuestados consideran que la comunicación es muy buena y el 3% que corresponde a 2 persona manifiesta como malo la comunicación existente en la empresa.

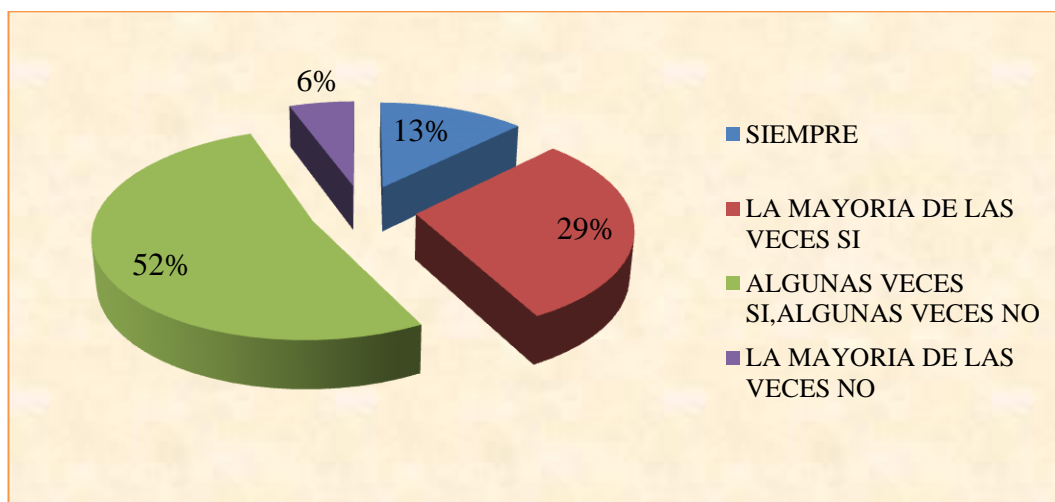
10.- ¿Cuándo requiere usted información de su área de trabajo la obtiene rápidamente?

TABLA # 10 Requerimiento de información.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
10	SIEMPRE	9	13
	LA MAYORIA DE LAS VECES SI	21	29
	ALGUNAS VECES SI,ALGUNAS VECES NO	37	52
	LA MAYORIA DE LAS VECES NO	4	6
	NUNCA	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 10 Requerimiento de información



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De las personas encuestadas sobre la rapidez con la que reciben la información un 52 % que corresponde a 37 personas manifestaron que algunas veces o algunas veces no reciben a tiempo su información, mientras un 29% que corresponde a 21 personas encuestadas nos indicaron que la mayoría de las veces sí reciben su información rápidamente, mientras un 13 % que corresponde a 9 personas encuestadas nos indicaron que siempre reciben su información a tiempo, y el 6% que corresponde a 4 personas nos indicaron que algunas veces no reciben su información a tiempo.

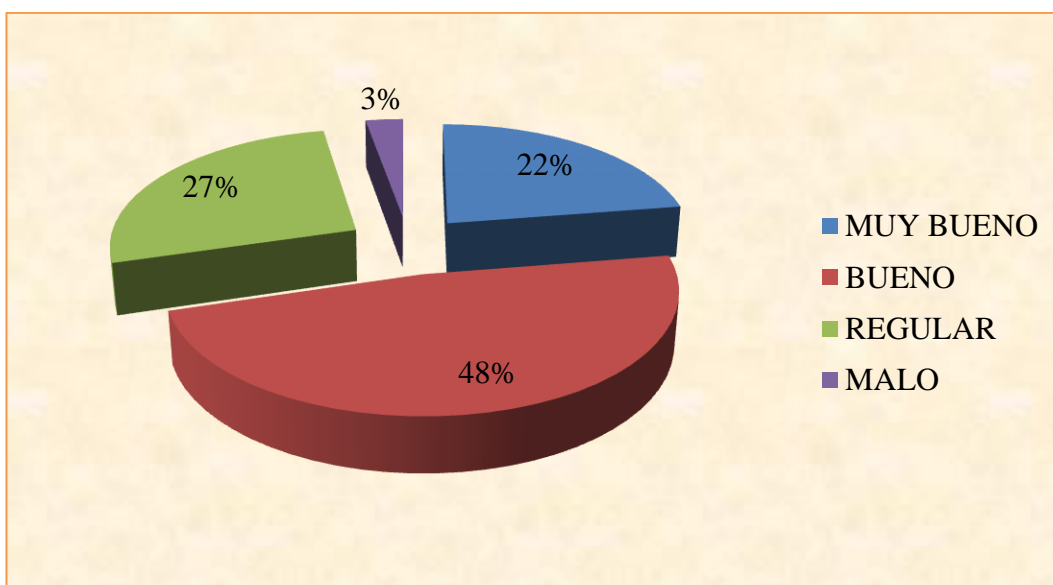
11.- ¿Cómo considera usted la supervisión que existe en cada área de trabajo de la empresa Rosmei S.A?

TABLA # 11 Supervisión de trabajo.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
11	MUY BUENO	16	22
	BUENO	34	48
	REGULAR	19	27
	MALO	2	3
	MUY MALO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 11 Supervisión de la empresa



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

La respuesta sobre la supervisión que existe en la empresa, los trabajadores manifestaron que en un 48 % que corresponde a 34 personas consideran buena la supervisión de la empresa, mientras un 27% que corresponde a 19 personas consideran regular la supervisión en comparación de un 22% que son 16 personas encuestadas consideran muy buena la supervisión de trabajo y un 3% que corresponde a 2 personas señalan como mala la supervisión.

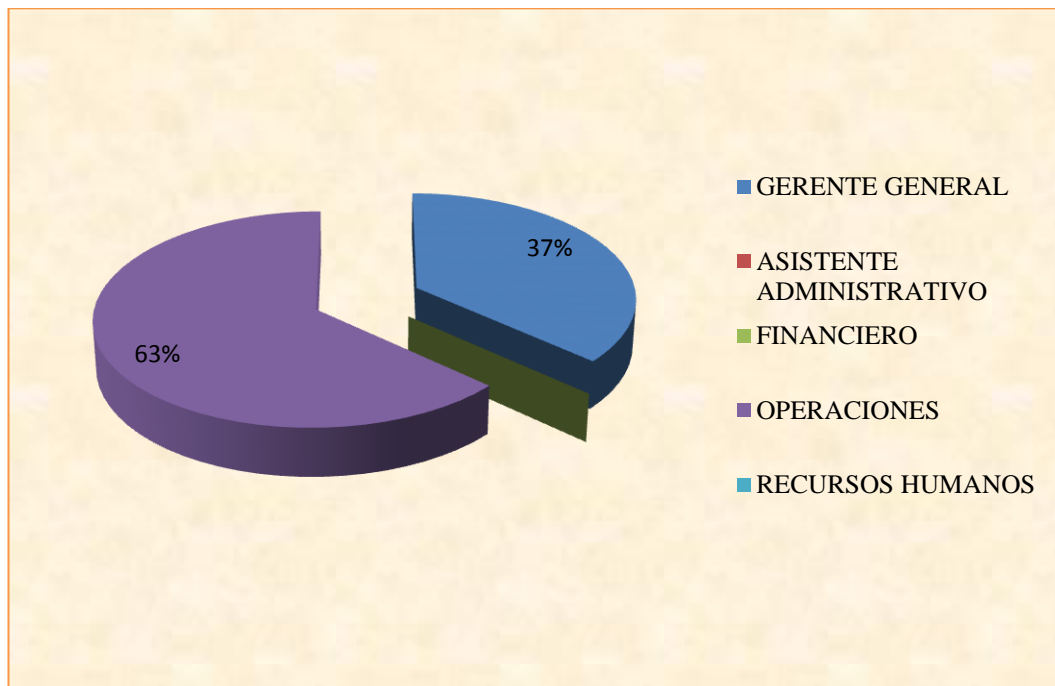
12.- ¿Quién es la persona a la que reporta directamente?

TABLA # 12 Reportes.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
12	GERENTE GENERAL	26	37
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0	0
	FINANCIERO	0	0
	OPERACIONES	45	63
	RECURSOS HUMANOS	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 12 Conocimiento de reporte



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De los resultados de la encuesta un 63 % que corresponde a 45 trabajadores encuestados manifestaron que le reporta al Jefe de producción cualquier inconveniente o problema que existiere en la planta mientras que un 37 % que le corresponde a 26 personas encuestadas manifestaron que le reportan al Gerente General por alguna anomalía o inquietud que existiere en la planta.

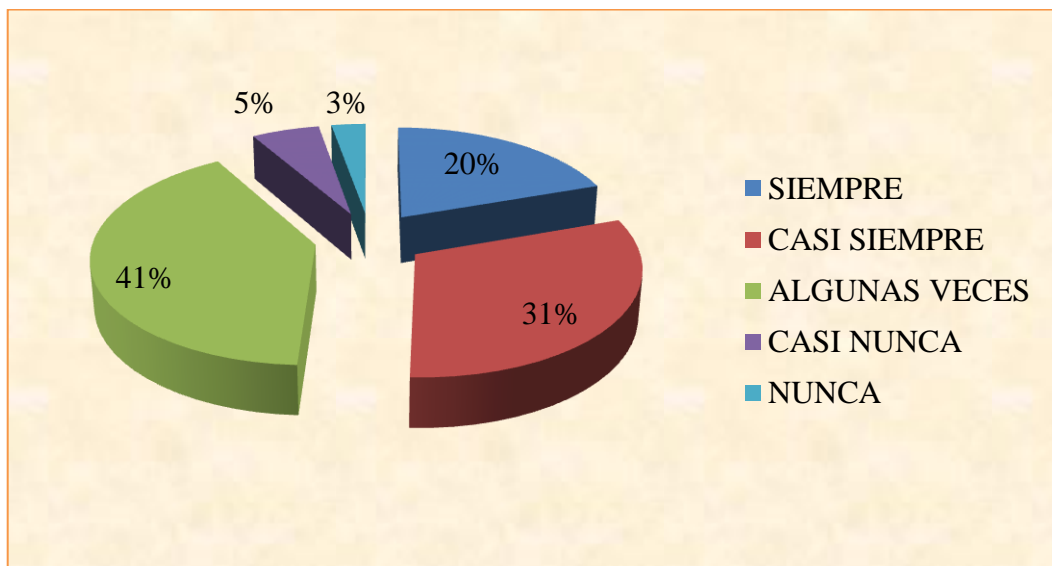
13.- ¿Realiza funciones que no le corresponden dentro de su área de trabajo?

TABLA # 13 Funciones que no son de su área.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
13	SIEMPRE	14	20
	CASI SIEMPRE	22	31
	ALGUNAS VECES	29	41
	CASI NUNCA	4	5
	NUNCA	2	3
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 13 Realiza funciones que no son de su área.



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De las personas encuestadas nos manifestaron que 41 % es decir 29 trabajadores encuestados algunas veces realizan funciones que no le corresponde a su área de trabajo mientras un 31 % que corresponde a 22 personas manifestó que casi siempre realiza otras funciones que no sea de su área trabajo a la vez un 20% que corresponde a 14 personas manifestó que siempre realiza trabajo que no le corresponde, seguidamente 5 % que corresponde a 4 personas nos indica que casi nunca realizan otras funciones que no le corresponde y un 3 % manifestó que nunca a realizado otras funciones .

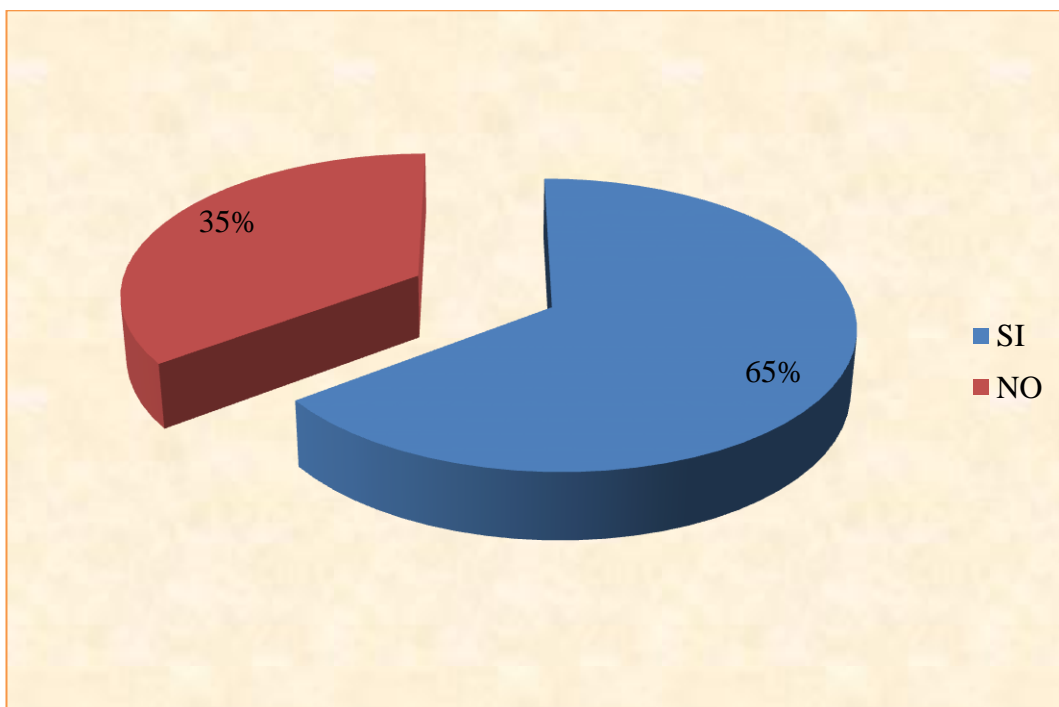
14.- ¿Dispone de un Manual de Procedimientos que sigue para efectuar su trabajo en la Empresa Rosmei S.A?

TABLA # 14 Manual de Funciones.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
14	SI	46	65
	NO	25	35
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 14 Conocimiento del manual de funciones



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De los datos estadísticos un 65 % que corresponde a 46 trabajadores encuestados manifestaron que sí tienen conocimiento sobre el manual de funciones que tiene la empresa Rosmei S.A mientras que la diferencia, es decir, el 35% es decir 25 trabajadores encuestados manifestaron que no tienen manual de funciones puesto que no se los ha socializado dentro de la empresa por lo tanto ellos manifiestan esta respuesta.

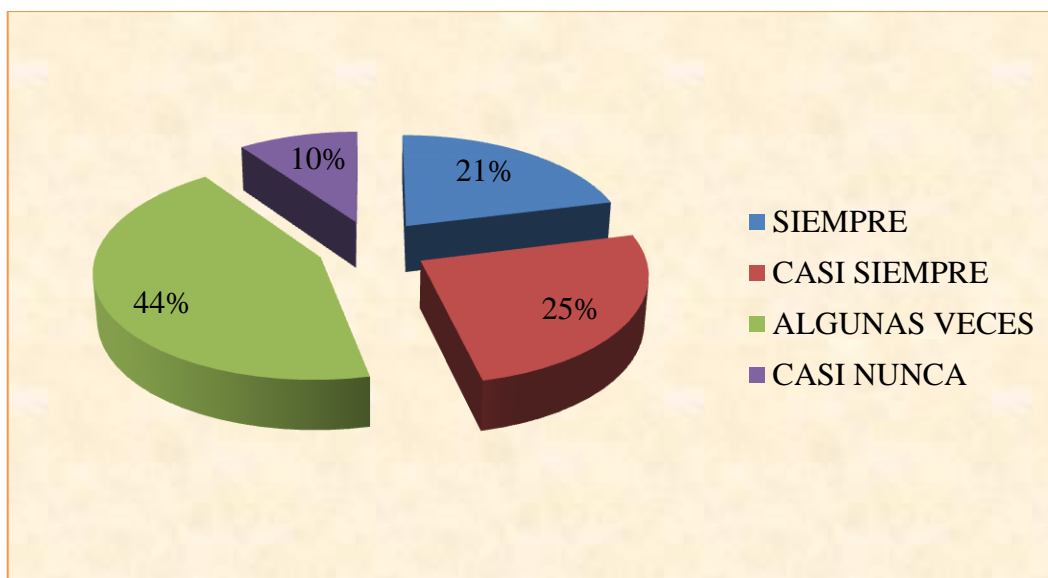
15.- ¿Los directivos motivan al personal para mejorar su desempeño en la empresa?

TABLA # 15 Motivación.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
15	SIEMPRE	15	21
	CASI SIEMPRE	18	25
	ALGUNAS VECES	31	44
	CASI NUNCA	7	10
	NUNCA	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 15 Motivación de la empresa



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

En el análisis realizado nos manifestaron un 44 % que corresponde a 31 personas encuestadas manifestaron que algunas veces si les motivan al personal mientras un 25% que corresponde a 18 personas indicaron que casi siempre los motivan al personal, seguidamente un 21% que corresponde a 15 trabajadores encuestados nos indica que siempre son motivados por parte de la empresa mientras un 10% que corresponde a 7 personas encuestadas nos indica que casi nunca son motivados para realizar sus labores con eficiencia .

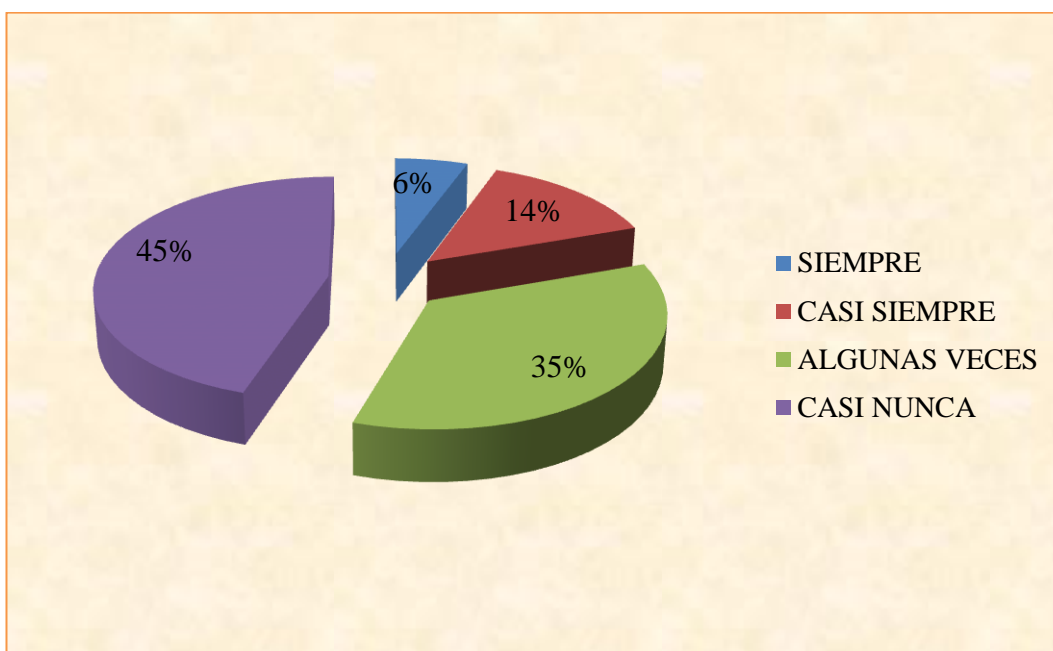
16.- ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa con que frecuencia ha recibido capacitación?

TABLA # 16 Capacitación.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
16	SIEMPRE	4	6
	CASI SIEMPRE	10	14
	ALGUNAS VECES	25	35
	CASI NUNCA	32	45
	NUNCA	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 16 Capacitación



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Según el análisis estadístico demuestran que el 45% que corresponde a 32 personas encuestadas manifiestan que casi nunca reciben capacitaciones, mientras que el 35% que corresponde a 25 personas nos indica que algunas veces sí realizan capacitaciones, a la vez que 14 % que corresponde a 10 personas indican que casi siempre realizan capacitaciones y 6% que corresponde a 4 personas nos indica que siempre la empresa realiza capacitaciones.

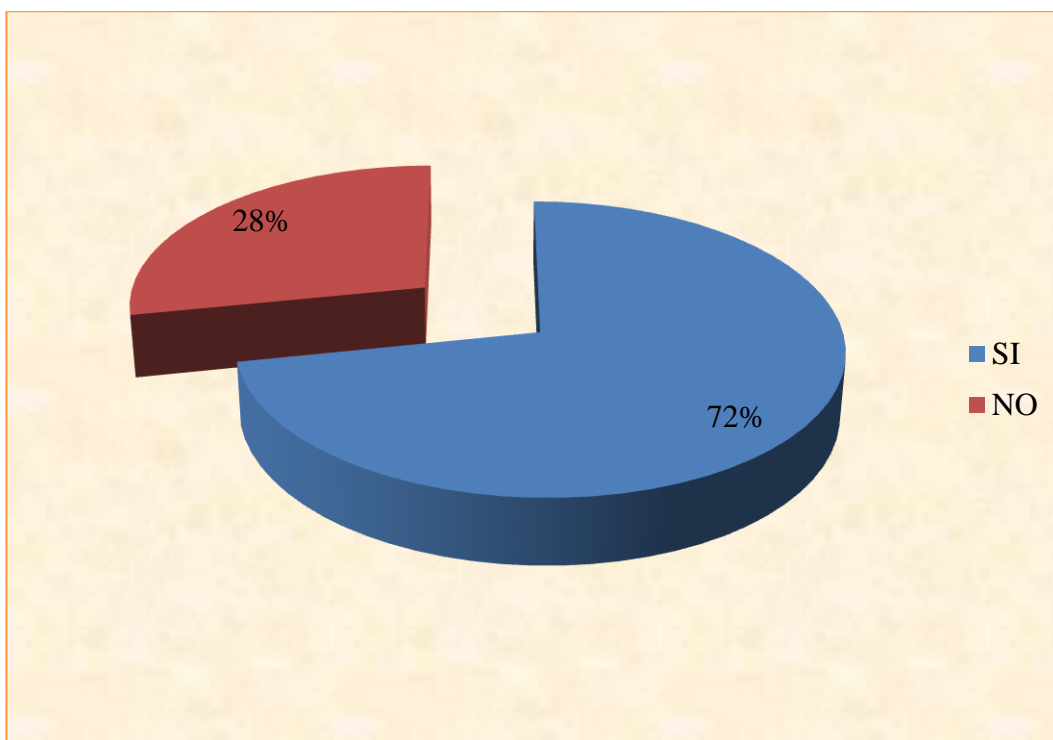
17.- ¿La empresa cuenta con todos los recursos humano, técnico, material y tecnológico para desempeñar efectivamente sus labores?

TABLA # 17 Recursos.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
17	SI	51	72
	NO	20	28
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 17 Recursos de la empresa



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

En el análisis realizado a los datos estadísticos nos indica que el 72% que corresponde a 51 trabajadores encuestados nos indica que la empresa si cuenta con todos los recursos necesarios, mientras el 28% que corresponde a 20 personas encuestado nos indica que definitivamente no la empresa, no cuenta con los recursos para desempeñar de manera efectiva sus labores.

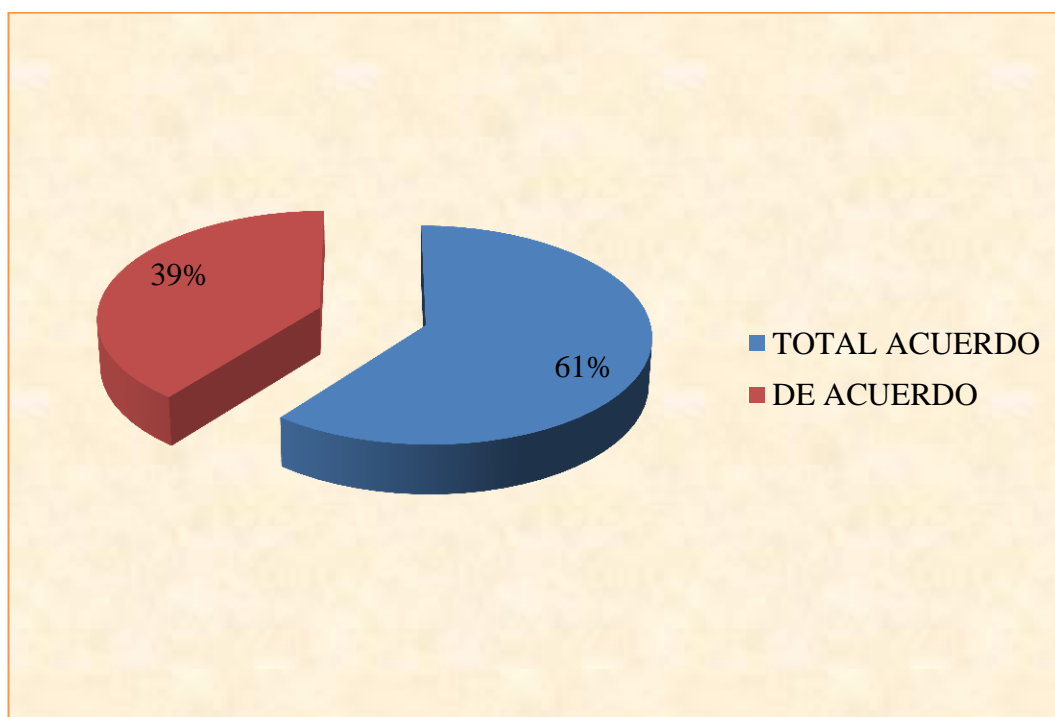
18.- ¿Esta de acuerdo en que se elabore un diseño organizacional que permita determinar las diferentes funciones y actividades de la empresa?

TABLA # 18 Diseño Organizacional.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
18	TOTAL ACUERDO	43	61
	DE ACUERDO	28	39
	INDIFERENTE	0	0
	EN DESACUERDO	0	0
	TOTAL DESACUERDO	0	0
	TOTAL	71	100

Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 18 Elaborar diseño organizacional



Fuente: Colaboradores Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Según el análisis estadístico demuestran que el 61 % de las personas encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo en la elaboración del Diseño organizacional para mejorar su desempeño y ayudar al cumplimiento de los objetivos, y un 39 % manifestó estar de acuerdo con la implementación de este proyecto de investigación para la empresa ROSMEI S.A.

3.2.2. Encuesta a los clientes empresa Rosmei S. A

1.- ¿Durante qué tiempo lleva realizando transacciones comerciales con la empresa Rosmei S.A?

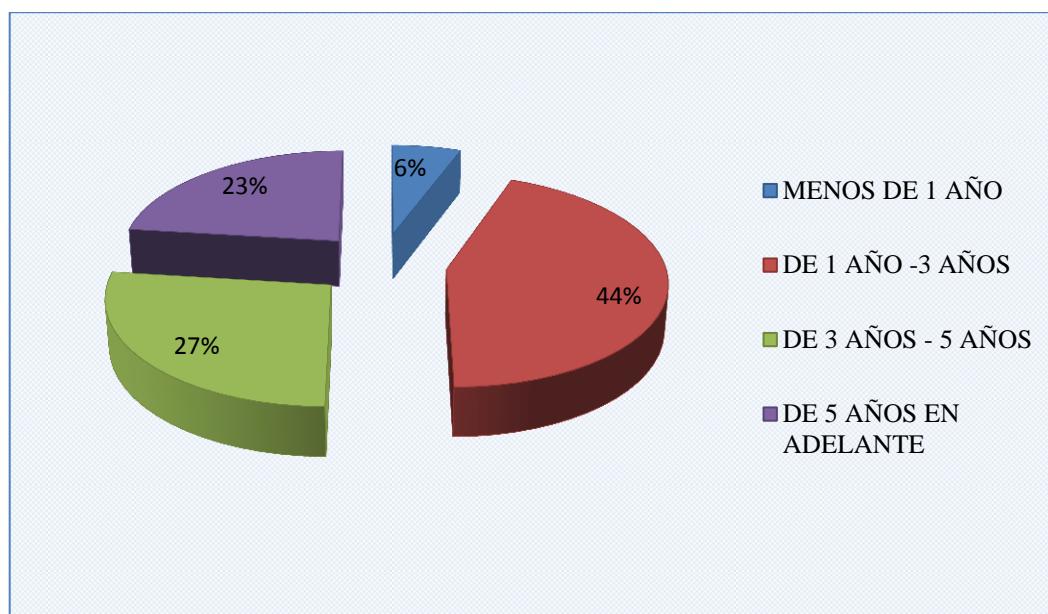
TABLA # 19 Relaciones Comerciales.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
1	MENOS DE 1 AÑO	3	6
	DE 1 AÑO -3 AÑOS	23	44
	DE 3 AÑOS - 5 AÑOS	14	27
	DE 5 AÑOS EN ADELANTE	12	23
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 19 Relación comercial.



Fuente: Clientes Rosmei S.A

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De acuerdo a la información recopilada se puede indicar que del 100 % equivalente a 52 encuestas realizadas, el 44% de los encuestados nos indicaron que tienen relaciones comerciales desde 1 a 3 años mientras que el 27% nos indica que tiene relaciones comerciales desde 3 a 5 años en adelante, a la vez que el 23% nos indica que tienen relaciones comerciales con la empresa desde hace más de 5 años y el 6% nos indica que tienen relaciones laborales hace menos de 1 año.

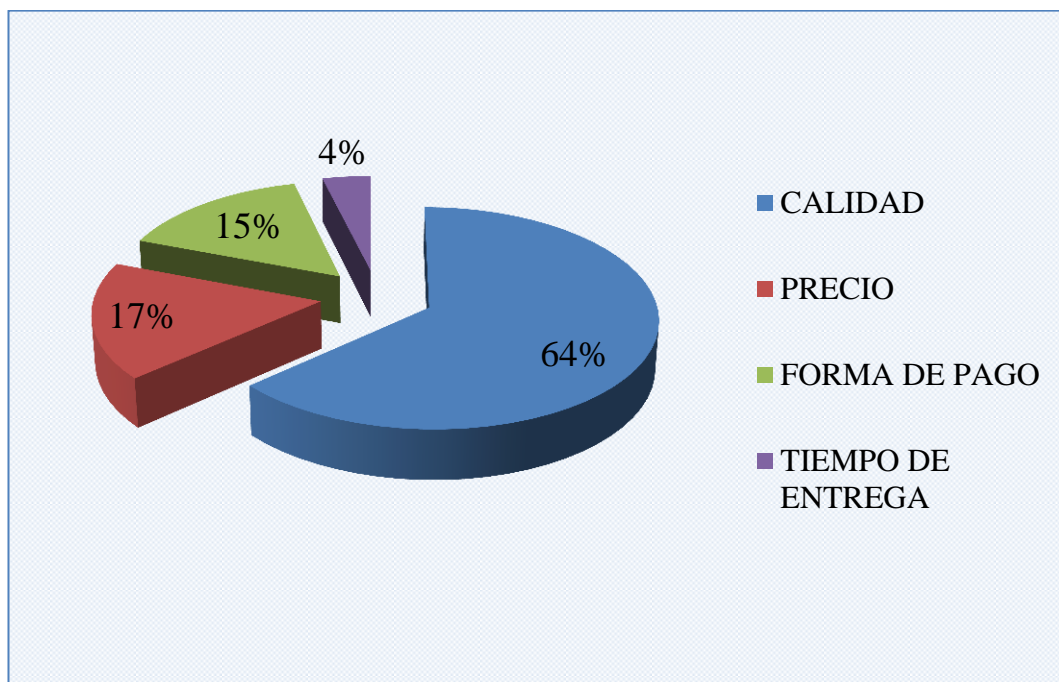
2.- ¿Cuáles son las razones por la que usted compra el producto en la empresa?

TABLA # 20 Compra del Producto.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
2	CALIDAD	33	63
	PRECIO	9	17
	FORMA DE PAGO	8	15
	TIEMPO DE ENTREGA	2	4
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 20 Motivos de compra



Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Mediante los datos obtenidos de las 52 encuestas realizadas a los clientes de la empresa Rosmei S.A se pudo establecer que el 64% manifestaron adquirir el producto por la calidad, mientras 17% estableció que adquieren el producto por el precio, además el 15% nos indica que el cliente compra por la forma de pago y el 4% que compran es por tiempo de entrega que tiene el producto

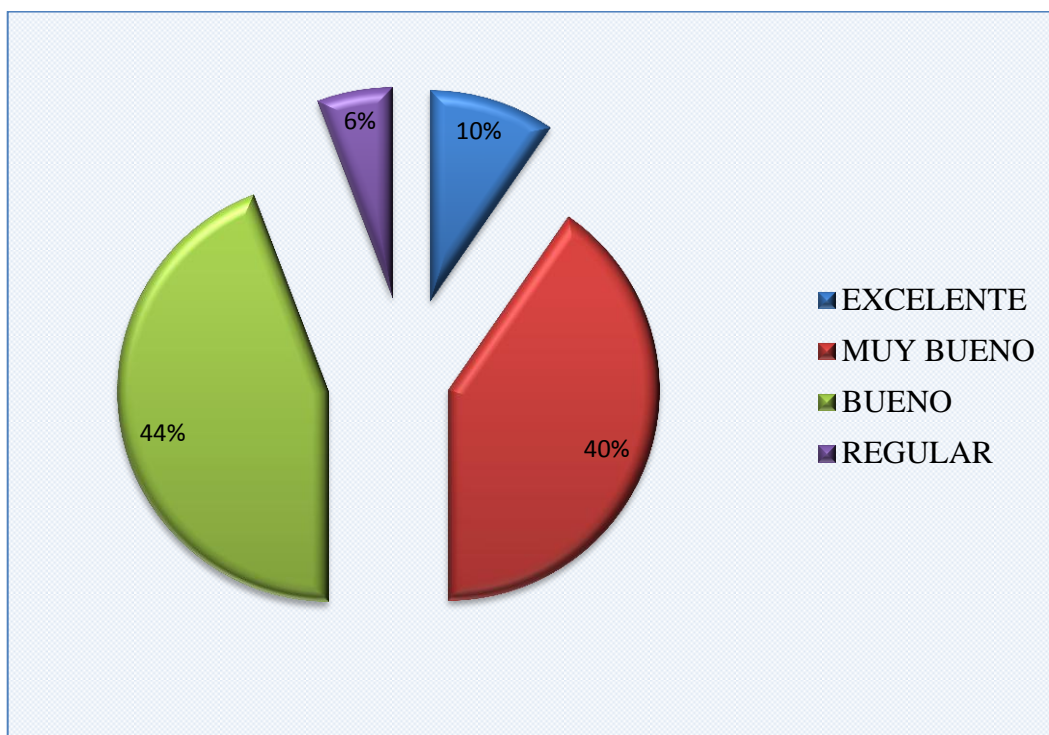
3.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene usted con el producto que ofrece la empresa?

TABLA # 21 Satisfacción del cliente.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
3	EXCELENTE	5	10
	MUY BUENO	21	40
	BUENO	23	44
	REGULAR	3	6
	MALO	0	0
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

GRÁFICO # 21 Satisfacción del cliente



Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De acuerdo a la información recopilada a través de las encuestas realizadas a los 52 clientes sobre la satisfacción del cliente ellos respondieron que el 44% como bueno, seguido de un 40% que lo califica como muy bueno, mientras un 10 % lo califica como excelente y un 6% indica que la satisfacción es regular.

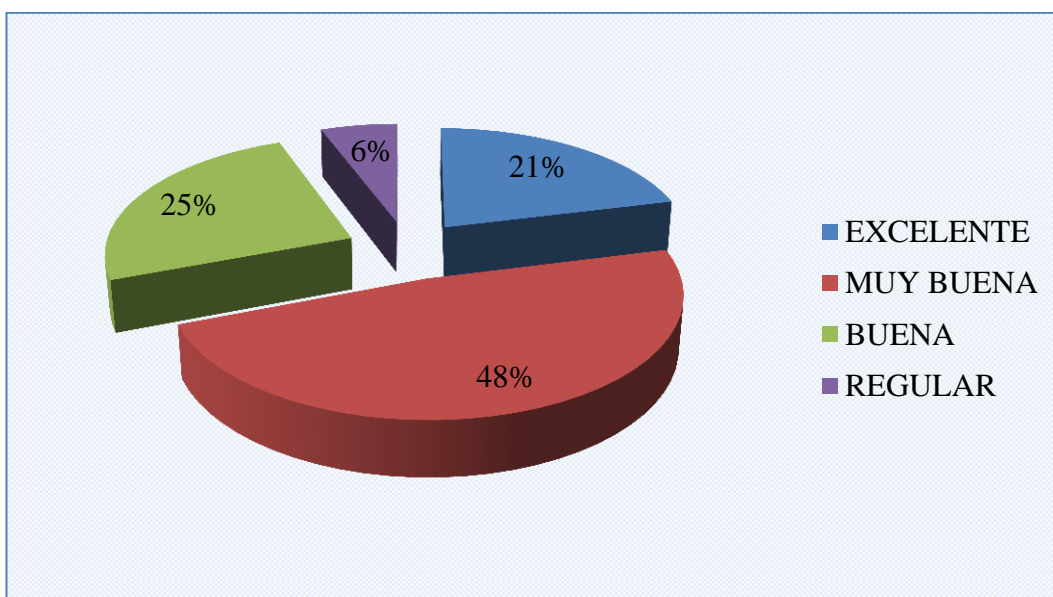
4.- ¿Cómo considera la comunicación que existe entre el cliente y los trabajadores de la empresa?

TABLA # 22 Comunicación.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
4	EXCELENTE	11	21
	MUY BUENA	25	48
	BUENA	13	25
	REGULAR	3	6
	DEFICIENTE	0	0
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 22 Comunicación



Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

A través de los datos recolectados a los 52 encuestados se puede deducir que el 48% de los clientes corresponde a 25 personas encuestadas manifestaron que la comunicación es muy buena, mientras que 25% que corresponde a 13 personas encuestadas indica que la comunicación es buena a la vez que el 21 % que corresponde a 11 personas encuestadas nos dice que la comunicación es excelente y un 6% nos indica que la comunicación es regular.

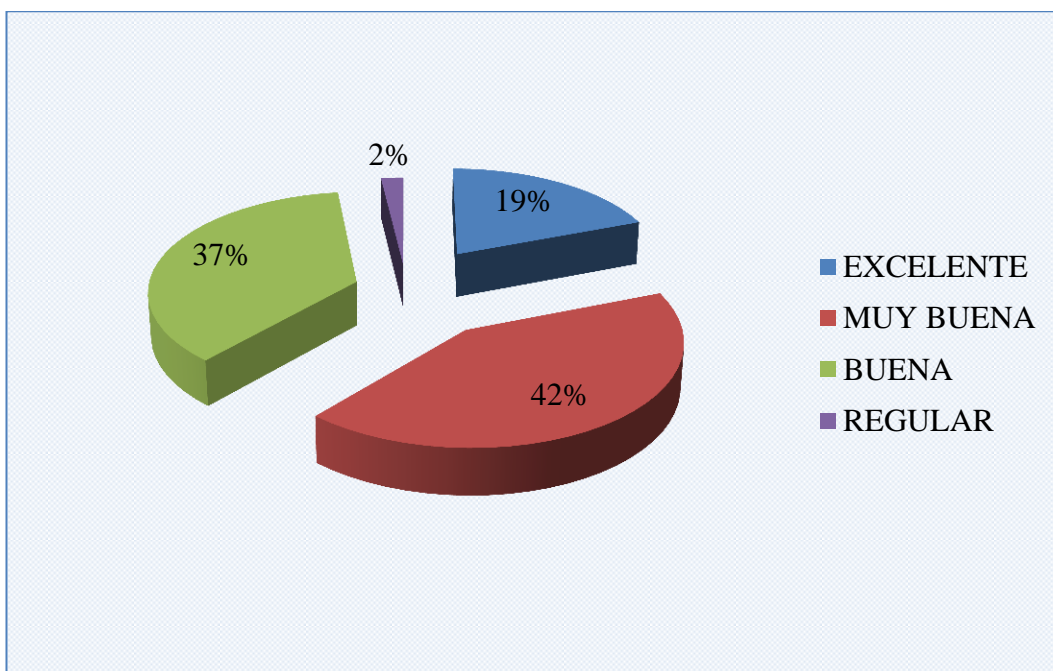
5.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente que ofrece la empresa Rosmei S.A?

TABLA # 23 Atención al cliente.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
5	EXCELENTE	10	19
	MUY BUENA	22	42
	BUENA	19	37
	REGULAR	1	2
	DEFICIENTE	0	0
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 23 Atención al cliente



Fuente: Clientes Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

Mediante la encuesta realizada a los 52 clientes que corresponde al 100% nos indica que el 42 % que corresponde a 22 personas encuestadas nos indica que la atención que les brinda es muy buena mientras que el 37% que corresponde a 19 personas nos dice que es buena la atención a la vez que 19% que corresponde a 10 personas nos dice que es excelente y el 2% que corresponde a 1 persona nos indica que la atención que les brinda es regular.

6.- ¿Volvería a negociar con la empresa Rosmei S.A?

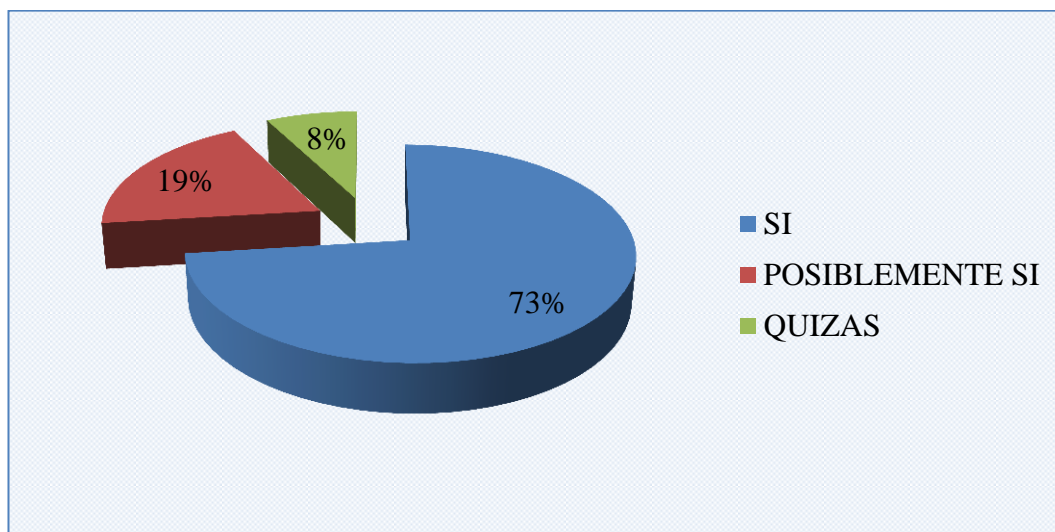
TABLA # 24 Negociar.

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
6	SI	38	73
	POSIBLEMENTE SI	10	19
	QUIZAS	4	8
	POSIBLEMENTE NO	0	0
	NO	0	0
	TOTAL	52	100

Fuente: Clientes Rosmei S.A

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

GRÁFICO # 24 Negociar



Fuente: Clientes Rosmei S.A

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el ambiente laboral que refleja la empresa el 73% de las personas encuestadas que representan a 38 personas nos indica que si volviera a negociar o comprar el producto con la empresa mientras que el 19% de las personas encuestadas que corresponde a 10 personas nos indica que posiblemente si volviera a realizar negocios con la empresa y 8% que corresponde a 4 personas nos indica que quizás volviera a realizar negocios con Rosmei S.A.

3.3 CONCLUSIONES

1. En la entrevista manifestaron los directivos de la empresa que su recurso humano cumple con el perfil para desempeñar sus funciones pero acotaron que no realizan evaluaciones de desempeño para determinar su desenvolvimiento laboral, por lo tanto en muy pocas ocasiones han realizado capacitaciones a su personal.
2. Los resultados obtenidos de las encuestas permitió conocer que actualmente la empresa no socializa a los trabajadores sus principales objetivos, misión, visión y valores empresariales que son parte fundamental para conocer a la empresa y de la misma manera para mejorar su clima organizacional.
3. Mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa se determinó que aunque ellos conozcan su actividades que deben realizar, las divisiones departamentales no están acorde a las necesidades de la empresa esto conlleva a que en ciertas ocasiones la comunicación y las actividades laborales no se realicen efectivamente.
4. De las encuestas realizadas a los clientes de la empresa se determinó que la comunicación con la empresa es muy buena pero se resalta que en atención al cliente debería mejorar para dar un valor agregado a los clientes al momento de realizar las negociaciones con la empresa.
5. Finalmente de las encuestas realizadas a los trabajadores y clientes nos refleja que es necesario la elaboración de un diseño organizacional que permita obtener resultados positivos en las diferentes áreas de la organización así como también en el recurso humano para mejorar la gestión productiva de la empresa.

3.4 RECOMENDACIONES

1. Aplicar un Diseño Organizacional a la empresa Rosmei S.A que le permita realizar un estudio adecuado para la creación de nuevos puestos de trabajo necesarios en la empresa así como también que permita trabajar de manera racional y objetiva con los recursos que la empresa posee.
2. Es importante un Diseño organizacional para la aplicación de una nueva estructura organizacional donde se delimite los niveles jerárquicos, funciones departamentales y los grados de autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa.
3. El Diseño Organizacional permitirá alcanzar los objetivos establecidos mediante la aplicación de un clima organizacional adecuado donde cada empleado delimite sus objetivos y los canalice con los de la empresa a través de la difusión de su proyección estratégica en la que consta la misión, visión y objetivos para que ellos se sientan parte fundamental de la empresa.
4. Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño donde se permitirá determinar el nivel de trabajo que tiene los integrantes de la empresa ,a la vez se recomienda realizar capacitaciones frecuentes para el nivel operativo y administrativo para brindar un trabajo de calidad fomentando un excelente servicio al cliente.
5. La importancia de aplicar un Diseño organizacional en la empresa Rosmei S. A es principalmente porque permitirá gestionar de manera adecuada la estructura y el clima organizacional a la vez facilitara conocer las diferentes falencias que presenta la empresa y de esta manera proyectarse a elaborar estrategias que conlleven la consecución de las metas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROSMEI S.A, DEL PUERTO DE CHANDUY, PARROQUIA CHANDUY, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1 PRESENTACIÓN

En base al análisis realizado a la empresa Rosmei S.A se consideró pertinente realizar un diseño organizacional con la finalidad de proponer soluciones a la problemática que atraviesa la misma y que le impide desarrollar sus labores de manera efectiva. En este capítulo se propondrá desarrollar un modelo de diseño organizacional que permita cumplir con los objetivos de la empresa mediante un estudio detallado de las principales actividades que realiza.

De la información obtenida mediante la utilización de los instrumentos de investigación se reflejó resultados no satisfactorios, puesto que la empresa no tiene una estructurada apropiada con respecto a las actividades que desarrolla en la actualidad, es decir, no cuenta con una planificación adecuada y una organización estratégica que le permita administrar de manera efectiva a la organización.

Las exigencias de un mundo empresarial en constante cambio, conllevan a la necesidad de que toda empresa sea competitiva y perfeccione su gestión mediante los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, para lograrlo es necesaria la implementación de un Diseño Organizacional para la empresa Rosmei S.A que nos facilite las herramientas y técnicas necesarias para mejorar su estructura organizacional que es una parte medular del desempeño exitoso de la misma puesto que mediante ella se distribuye de manera efectiva todas las actividades y los recursos de la empresa así como también interviene en el clima organizacional que esta posea.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ROSMEI S.A

Razón Social:

- Rosmei S.A es una sociedad anónima.
- Aprobada mediante Resolución N° 03-G-IJ-0000881 el 4 de febrero del 2003.
- El 26 de febrero del año 2003 comenzó sus actividades como planta productora de harina de pescado con procesos industriales convencionales.
- Cuenta con 2 accionistas Virgilio Rosendo López Freire con 799 acciones y Silvia Janet Peña Ron con 1 acción, con un total de 800 acciones
- Ruc: 0992289821001 contribuyente especial obligado a llevar contabilidad.

Logotipo:

ILUSTRACIÓN # 4 Logotipo de la empresa



Fuente: Rosmei S.A.

Slogan:

“Producimos con calidad y eficiencia para brindar un producto de excelencia”

Localización:

Barrió Puerto Nuevo Av. Principal S/N Sector Puerto de Chanduy, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena.

Teléfono: 2909-182

silviarosmei@hotmail.com

ILUSTRACIÓN # 5 Localización de la empresa



Fuente: Google maps

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la información recolectada la empresa Rosmei S.A cuenta con una estructura vigente que no está acorde a los cambios generados por la empresa en esto últimos años, esto ocasiona que la gestión de la empresa no se desarrolle de una manera efectiva.

Se sugiere emplear un diseño organizacional con la finalidad de lograr el desarrollo de la organización mediante la creación de nuevos puestos de trabajo, la delimitación de los niveles jerárquicos y líneas de mando así como también mejorar los canales de comunicación en la organización mediante esto se podrá optimizar los recursos que posee y permitirá agilizar los procesos de la empresa.

La importancia de elaborar un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A radica en que permite lograr de manera efectiva todo lo planeado, por medio de la coordinación efectiva de su estructura, flujo de procesos, proyección estratégica y principalmente de su recurso humano de este modo se permitirá administrar y ejecutar de manera productiva todas las estrategias planteadas y a la vez corregir mejorar y formular nuevas estrategias si fuera necesario.

La propuesta de elaborar un diseño organizacional se basa en la reestructuración de la empresa mediante la aplicación de técnicas y herramientas que permita generar una mejor gestión productiva dentro de la organización en donde se deba corregir y mejorar la parte primordial y fundamental de la organización su estructura, esto involucra a los departamento, recursos, y su cultura organizacional, y le proporciona a la empresa una herramienta importante para enfrentar las diferentes eventualidades que se le presentan en el ambiente competitivo donde se desenvuelve, por esta razón es necesario que los dirigentes innoven constantemente utilizando métodos que permitan a la empresa ser eficazmente organizada.

4.4. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Al realizar el estudio para la elaboración de un diseño organizacional en la empresa Rosmei S.A se debe conocer las características principales que posee la empresa mediante esto se procederá a elaborar la propuesta de investigación. Las dimensiones organizacionales nos permite determinar los rasgos principales de la organización, estas dimensiones se dividen en tipos estructural y contextual.

Dimensiones Estructurales

Formalización.- Rosmei S.A. cuenta con toda la documentación para laboral como una empresa productora de harina de pescado. Además cuenta con un reglamento interno donde se detalla todas las obligaciones, prohibiciones y derechos que tiene la empresa con sus colaboradores.

Jerarquía de Autoridad.- La jerarquía de autoridad que refleja la empresa Rosmei S.A dentro de su actual estructura consta el presidente quien es el Sr Virgilio López seguido del gerente general que recae en la señora Silvia Peña Ron. Sus funciones y responsabilidades se encuentran reflejadas en el reglamento interno que la empresa posee.

Profesionalismo.- El profesionalismo que maneja la empresa Rosmei S.A en el área administrativas es idóneo pues se cuenta con profesionales para cumplir las diversas funciones que realiza en la empresa en ella se destaca Contador Público ,Ingenieras en Comercialización ,Ingenieras en administración de Negocios, Licenciadas en administración ,por otro lado en el área operativa se encuentra ciertas falencias puesto que la mayoría del personal es empírico saben realizar su trabajo pero no tiene estudios superiores

Centralización.-La empresa Rosmei S.A se caracteriza por tener una alta centralización ya que toda decisión debe ser tomada desde la gerente general.

Dimensiones Contextuales

Tamaño.- La empresa Rosmei S.A se considera una mediana empresa en crecimiento puesto que ella se dedica a la elaboración de harina de pescado. Cabe destacar que en la empresa laboran aproximadamente 71 trabajadores.

La tecnología Organizacional.- La empresa Rosmei S.A cuenta con maquinaria moderna para realizar la elaboración de su producto como son:

- Cocinador
- Prensa
- Secador
- Molino
- Tolva

Además se destaca que la empresa utiliza un programa contable donde se ingresan todas las transacciones que se realizan diariamente para llevar un control contable adecuado.

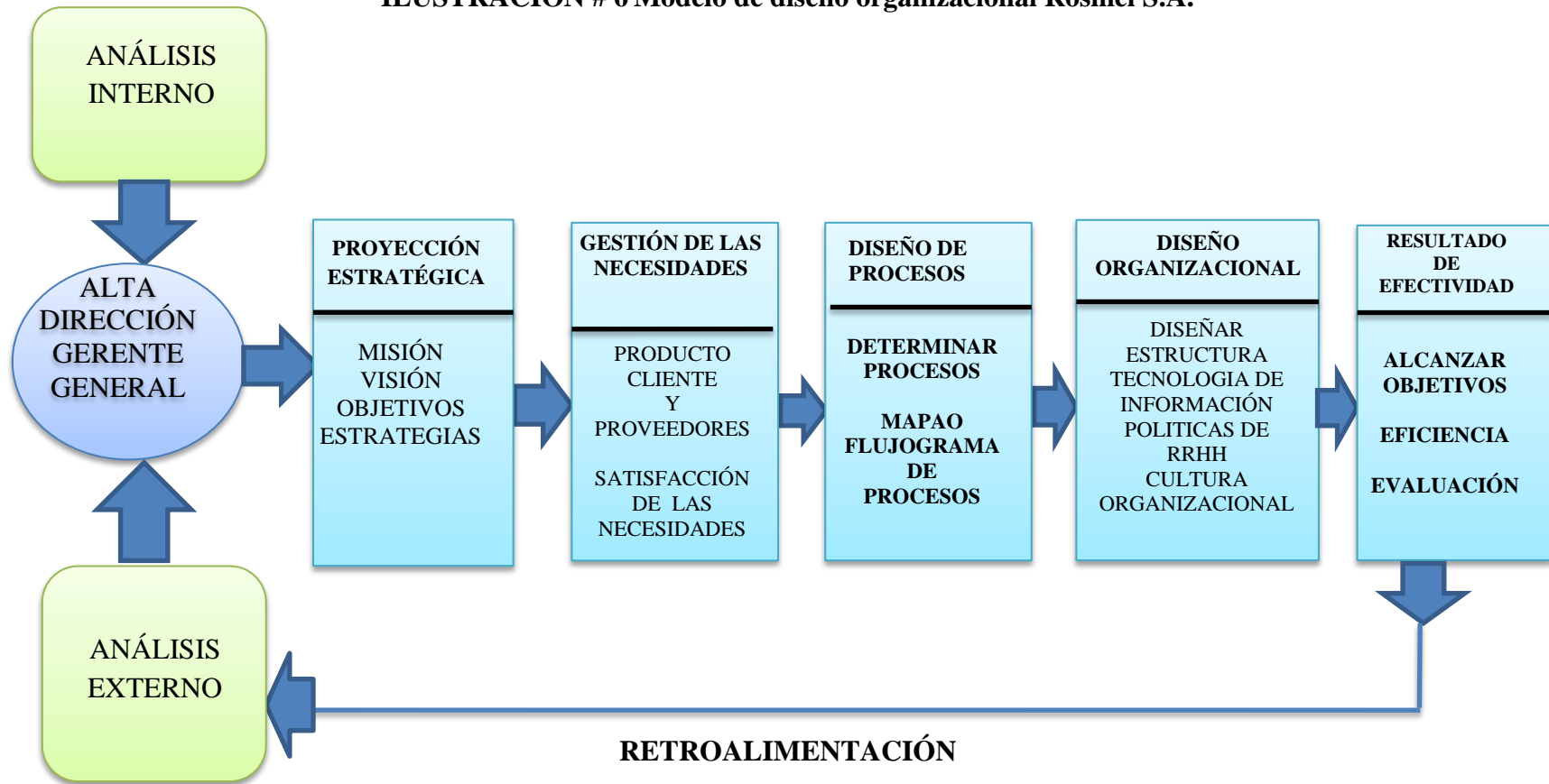
Entorno.- El entorno donde se desarrolla la empresa es en la Parroquia Chanduy es un puerto pesquero donde también se encuentra su competencia que se dedican a la elaboración de la misma línea de producto (harina de pescado) entre sus principales competidores tenemos:

- Junín S.A
- Herco
- Productora Mar vivo S.A
- Comumap S.A
- Centromar S.A

Se destaca que la empresa cuenta con 45 proveedores estables que le proporciona materia prima de calidad.

4.5. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ROSMEI S.A.”

ILUSTRACIÓN # 6 Modelo de diseño organizacional Rosmei S.A.



Fuente: Richard Daft – Ailed Labrada
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.6.1. Análisis organizacional de la empresa Rosmei S.A

4.6.1.1. Análisis externo

En este análisis se detallan los factores que afectan o benefician a la empresa en cuanto a su entorno externo entre ellas destacamos los siguientes factores: político, económico, socio cultural, tecnológico y legal. Se analizará los detalles de los factores con mayor relevancia que afectan a la organización, realizando el respectivo análisis considerando las oportunidades y amenazas que se haya en el entorno de la empresa para de esta manera continuar mejorando su gestión y calidad de los procesos de la empresa.

Ambiente Político.

En años anteriores el estado ha implementado programas de ajuste para la reactivación y estabilización económica pero no tuvieron éxito por la inestabilidad de los gobiernos de turno por esta razón no lograron reactivar el aparato productivo y la necesidad de transformación direccionada a la competitividad.

En la empresa Rosmei S.A se ha desarrollado en un ambiente político donde se fundamenta principalmente la transformación del aparato productivo en las cuales se están creando por parte del gobierno nuevas leyes que las orientan a la implementación de nuevas tecnologías, incremento de la producción, crecimiento de la inversión y al desarrollo económico. Pero no esta exento este gobierno actual de la inestabilidad, en todo gobierno va existir cierta inseguridad por lo que las empresas deben considerar importante al momento de tomar decisiones.

Ambiente económico.

En lo que corresponde al ambiente económico es importante analizarlo pues este nos refleja el grado en que la industria donde se desarrolla la empresa crece en la economía del país; se destaca que en estos últimos años la industria pesquera ha

obtenido notable crecimiento directamente en lo que respecta la harina de pescado que se la clasifica como un producto no tradicional.

Podemos destacar que en lo que respecta a la harina de pescado que se refleja en la industria de la pesca presenta según el Banco Central del Ecuador un PIB de 5.74 % en el año 2012 en esto se destaca que es parte de la industria tiene una presencia significativa en la economía del Ecuador, también se enfatiza que la harina de pescado en lo que respecta a exportaciones lo clasifican como productos industrializados no tradicionales esta tomando un crecimiento porcentual de 0,46 % que en valor de dólares corresponde a \$101.760 en lo que respecta al año 2012.

Es necesario destacar que esta industria está en crecimiento pero debe mediante este factor analizar detalladamente las decisiones a tomar puesto que siempre existirá variaciones por las economías del país y del mundo puesto que influye mucho en las estrategias que se implementan para elaboración del producto.

Ambiente Tecnológico.

En el ambiente tecnológico se detalla los distintos instrumentos que se están utilizando para optimizar de manera eficiente los recursos que se utilizan para la elaboración del producto, a medida que ha transcurrido el tiempo se ha ido innovando estas nuevas herramientas para realizar un producto de manera óptima además se suma los nuevos software empresariales y nuevos sistemas de comunicación que son factores importantes para el análisis que realiza la empresa para tomar decisiones en las que interviene la competitividad de la misma.

4.6.1.2. Análisis interno

El análisis interno nos permite determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa dentro del entorno donde se desarrolla para determinar las pautas a

seguir en el trayecto de diseñar una estructura organizacional efectiva donde todos los recursos se distribuyan de manera óptima. Dentro del análisis interno destacamos:

- La empresa no comparte con sus colaboradores la misión, visión y valores empresariales.
- La capacidad instalada que posee la empresa, mas una infraestructura que permite realizar los procesos de manera optima y ofrece un ambiente de trabajo cómodo para realizar las diferentes actividades de la empresa
- Cuenta con un recurso humano eficiente que realiza su trabajo conforme se le indica pero ellos no tienen una debida capacitación y mayor motivación que le permita obtener una mayor productividad dentro de la organización.
- Por la calidad de elaboración de su producto los clientes existentes posee una gran demanda, pero no posee publicidad que le permita dar a conocer a otros futuros clientes acerca del producto y sus características principales.
- Posee una estructura organizacional que no está acorde a las necesidades de la organización, en la actualidad la empresa cuenta con un mayor números de empleados que con los que inicio, pero no están debidamente organizados además no se les ha determinado sus respectivas funciones y delimitado sus líneas de mando lo que ocasiona que no haya un orden adecuado en la empresa que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales.
- Se destaca también que debe existir canales de comunicación efectivas que permita obtener un mejor trabajo en equipo y exista una mayor coordinación de las diferentes actividades que realiza la empresa.

4.6.1.3 F.O.D.A empresa Rosmei S.A

CUADRO # 6 F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Capacidad instalada propensa a innovación y amplia infraestructura.	1. No se les imparten la misión, visión y valores empresariales, los empleados no poseen identidad organizacional.
2. Alta demanda de harina por su calidad y efectivos canales de distribución	2. Falta de Comunicación en ocasiones genera desinformación en el área de proceso y área administrativa
3. Recurso humano experimentado en el área de proceso y con predisposición al trabajo.	3. Estructura organizacional vigente no acorde a las actividades que realiza la empresa.
4. Buena relación con los clientes.	4. Falta de capacitación y motivación al personal generan menor productividad en los colaboradores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Implementación de tecnología de punta aprovechando efectivamente los recursos de la empresa	1. Competencia de la industria e ingreso de nuevos competidores donde se desarrolla la empresa.
2. Desarrollo de proyectos de infraestructura ,programas de capacitación y aplicación de nuevas técnicas de producción	2. Desastres naturales que dificulten el acceso al mercado.
3. Apoyo del gobierno en el área de la industria y la producción.	3. Variación del precio de la materia prima.
4. Demanda creciente del producto fuera del país	4. Cambios políticos que afecten al desarrollo de la empresa por medio de promulgación de nuevas leyes o inestabilidad del gobierno

Fuente: Rosmei S.A

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6.1.4 F.O.D.A Estratégico

CUADRO # 7 F.O.D.A. Estratégico

<u>FACTORES</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
INTERNOS	1.-Predisposición de los directivos de la organización para lograr cambios en la empresa. 2.-Alta demanda de harina por su calidad y efectivos canales de distribución. 3.-Recurso humano experimentado en el área de proceso y con predisposición al trabajo. 4.-Buena relación con los clientes.	1.-No se les imparten la misión, visión y valores empresariales, los empleados no poseen identidad organizacional. 2.-Falta de Comunicación en ocasiones genera desinformación en el área de proceso y área administrativa 3.-Estructura organizacional vigente no acorde a las actividades que realiza la empresa. 4.-Falta de capacitación y motivación al personal generan menor productividad en los colaboradores
EXTERNOS		
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
1.-Implementación de tecnología de punta aprovechando efectivamente los recursos de la empresa 2.-Desarrollo de programas de capacitación y aplicación de nuevas técnicas de producción 3.-Apoyo del gobierno en el área de la industria y la producción. 4.-Demanda creciente del producto fuera del país.	Implementar programas de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rosmei S.A (F1-O1-O2)	Elaborar una estructura organizacional conforme a los requerimientos de la empresa para desarrollar sus actividades y funciones laborales efectivamente.(D2-D3-D4-O1-O2) Designar una persona que controle las actividades y funciones de los trabajadores de la empresa Rosmei S.A (D1-D2-O1-O4)
<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
1.-Competencia de la industria e ingreso de nuevos competidores donde se desarrolla la empresa. 2.-Desastres naturales que dificulten el acceso al mercado 3.-Variación del precio de la materia prima 4.- Cambios políticos que afecten al desarrollo de la empresa por medio de promulgación de nuevas leyes o inestabilidad del gobierno	Emplear publicidad mediante internet donde se pueda describir las características principales de la empresa y el producto.(F1-F4-A1)	Establecer una cultura organizacional acorde al crecimiento actual de la empresa.(D1-A1-A4)

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6.2. Proyección estratégica

4.6.2.1 Misión actual

Rosmei S.A tiene como misión producir y comercializar harina de pescado con óptima calidad, buscando la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando el crecimiento, rentabilidad y solidez empresarial, generando fuentes de trabajo bajo el contexto de responsabilidad social.

Misión propuesta

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de harina de pescado que cumple con todas las normas de seguridad establecidas por la ley, ofreciendo a sus clientes un producto de calidad, generando solidez empresarial, basados en un grupo de trabajo capacitado y comprometido con la responsabilidad ambiental y social.

4.6.2.2. Visión actual

Ser líderes en el mercado nacional e internacional, incrementando y fortaleciendo nuestra cartera de clientes, promoviendo constantemente el desarrollo profesional de los colaboradores, optimizando continuamente nuestros procesos para garantizar con estos altos índices de productividad y productos de calidad.

Visión propuesta

Rosmei S.A en 5 años se posicionara como una de las mejores industrias harineras de la región peninsular, establecidos en el mercado internacional con un producto de excelente calidad, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores, innovando continuamente a través de tecnologías nuestros procesos para garantizar la productividad empresarial.

4.6.2.3. Objetivos

Objetivo general.

Mejorar la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A a través de la elaboración de una estructura organizacional que permita la obtención de ventajas competitivas a través de la comunicación y coordinación efectiva de sus actividades organizacionales

Objetivos específicos.

1. Establecer la imagen empresarial mediante la implementación de políticas y valores que permitan a los colaboradores y clientes sentirse identificados con la misma.
2. Reorganizar la estructura organizacional mediante el uso de herramientas de investigación y el análisis de sus diferentes funciones que permita desarrollar una gestión efectiva en la empresa.
3. Identificar las capacidades y desempeño del recurso humano de la empresa a través de la aplicación de evaluaciones que les permita realizar sus funciones de manera efectiva.
4. Mejorar las actividades laborales del recurso humano mediante capacitaciones en los diferentes departamentos que permita la coordinación y comunicación efectiva en la empresa.
5. Fortalecer el crecimiento de la empresa en el mercado mediante la promoción efectiva del producto para la obtención de ventajas competitivas.

4.6.2.4. Estrategias

Estrategias de la empresa Rosmei S.A.

Las estrategias establecidas por la empresa Rosmei S.A están direccionadas en el mejoramiento de la gestión productiva mediante el diseño de una estructura organizativa que le permita obtener una mayor comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para obtener resultados eficientes de los que integran la organización.

Las estrategias diseñadas para la empresa Rosmei S.A son las estrategias de funciones buscan mejorar la eficiencia, eficacia y obtener una ventaja competitiva mediante la optimización de sus recursos para el mejoramiento de la gestión productiva de la organización.

En la estrategia de funciones se basa principalmente lograr los objetivos de la empresa mediante las estrategias dirigidas al recurso humano ya que busca medios para aumentar la productividad en la empresa, así mismo se detallan estrategias de infraestructura que están dirigidas a la estructura, cultura, y liderazgo estratégico de la empresa y las estrategias de mercadotecnia que busca dar a conocer el producto y acaparar clientes potenciales en un nicho de mercado determinado.

Estrategias de funciones

Estrategia de Infraestructura.

- 1.- Establecer una cultura organizacional acorde al crecimiento actual de la empresa.

Esta estrategia se dirige a establecer una cultura organizacional donde los integrantes de la empresa trabajadores, clientes y proveedores conozcan su misión, visión, objetivos empresariales y principalmente los valores que la identifiquen como organización de prestigio.

Estrategia de Infraestructura.

- 2.- Elaborar una estructura organizacional conforme a los requerimientos de la empresa para desarrollar sus actividades y funciones laborales efectivamente.

Mediante la elaboración de la estructura se podrá definir los departamentos, los niveles de jerarquía, las líneas de mando y la elaboración del orgánico funcional en donde se refleja las funciones y los perfiles que debe poseer las personas que desempeñan sus actividades en los diferentes departamento es así como mediante esta herramienta se permite organizar al recurso humano de acuerdo a su especialización

Estrategia de Recursos Humanos.

- 3.- Designar una persona que controle las actividades y funciones de los trabajadores de la empresa.

A través de la contratación de esta persona la empresa podrá mejorar la coordinación de funciones, tareas y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, permitirá lograr resultados eficientes por parte de los integrantes de la organización que se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos establecidos ; cabe destacar que la persona a contratar debe cumplir con el perfil requerido principalmente en el trabajo en equipo y buena actitud ; el puesto designado será como Coordinador de desarrollo de la empresa Rosmei S.A.

- 4.- Implementar programas de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rosmei S.A

Mediante esta estrategia se permitirá al recurso humano prepararse y actualizarse a los diferentes situaciones que se presentan en la actualidad en el mundo empresarial principalmente se incentivara el trabajo en equipo, a mejorar la

comunicación interna de los colaboradores, mejorar la atención al cliente, realizar de manera efectiva el proceso productivo, entre otras, de esta manera se podrá cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, además de brindarles un valor agregado a los colaboradores en lo profesional y personal a continuación se detallan las principales capacitaciones:

TALLER: TEAM BUILDING (CONSTRUYENDO EQUIPOS VENCEDORES)

1. ¿Por qué Tema building?
2. Estableciendo el propósito de un equipo.
3. Las etapas de desarrollo de un equipo.
4. Construyendo equipos vencedores.
5. Vivenciando y trabajando en equipo.

TALLER DE MOTIVACIÓN

1. El qué, cómo y por qué de la motivación.
2. Diversas formas de motivación.
3. Herramientas de motivación.
4. Fomentando nuevos patrones comportamentales.

CAPACITACIÓN I: EL LÍDER FORMADOR

1. ¿Qué es ser líder?
2. Desarrollando habilidades para el líder.
3. El proceso de líder.
4. Coaching teams.

CAPACITACIÓN II: LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

- 1.- La comunicación es el proceso de renovación y cambio

- 2.- Diferencias claves entre comunicación e información.
- 3.- Los elementos claves que construyen una comunicación efectiva.
- 4.- La comunicación en las relaciones humanas
- 5.- La comunicación en las organizaciones

Los talleres y capacitaciones van dirigidos a los directivos de la empresa y los empleados administrativos, mediante ellos se realizarán actividades internas donde se propagará a los demás integrantes de la organización sobre los conocimientos adquiridos para crear un ambiente laboral más agradable, integrado, dinámico, consciente y altamente productivo, ideal en los procesos de cambio.

Estrategia de Marketing.

5. Emplear publicidad mediante internet donde se pueda describir las características principales de la empresa y el producto.

A través de esta estrategia se podrá dar conocimiento a los clientes potenciales y actuales sobre la empresa, en donde se destaque su misión, visión, objetivo su estructura así como también dar a conocer las características principales del producto y de esta manera influenciar la compra del mismo

4.6.2.5 Plan de acción

CUADRO # 8 Plan de acción

Problema principal: ¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión productiva de la Empresa Rosmei S.A del puerto de Chanduy, parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?						
FIN DEL PROYECTO:				INDICADORES:		
Determinar la estructura organizacional de la Empresa Rosmei S.A de la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena				ENCUESTAS -ENTREVISTA		
PROPOSITO DEL PROYECTO				INDICADORES:		
Mejorar la gestión productiva de la empresa Rosmei S.A a través de la elaboración de una estructura organizacional que permita una comunicación y coordinación efectiva de sus actividades organizacionales.				DIRRECTIVOS -TRABAJADORES-CLIENTES-PROVEEDORES		
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	TIEMPO
Establecer la imagen empresarial mediante la implementación de políticas y valores que permitan a los colaboradores y clientes sentirse identificados con la misma.	Encuesta a trabajadores	Establecer una cultura organizacional acorde al crecimiento actual de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la misión, visión, políticas a los trabajadores • Integración de valores. • Establecer rótulos en la empresa para dar a conocer a los trabajadores y clientes la proyección estratégica de la misma. 	Directivos de Rosmei S.A	\$180	1 Mes
Reorganizar la estructura organizacional mediante el uso de herramientas de investigación y el análisis de sus diferentes funciones que permita desarrollar una gestión efectiva en la empresa.	Entrevista a Directivos Encuestas a trabajadores	Elaborar una estructura organizacional conforme a los requerimientos de la empresa para desarrollar sus actividades y funciones laborales efectivamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el organigrama. • Definir las funciones de la empresa • Definir el orgánico funcional. • Mejorar los canales de comunicación. 	Directivos de Rosmei S.A	\$745	3 Meses

Identificar las capacidades y desempeño del recurso humano de la empresa a través de la aplicación de evaluaciones que les permita realizar sus funciones de manera efectiva.	Entrevista a Directivos	Designar una persona que controle las actividades y funciones de los trabajadores de la empresa Rosmei S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a la persona que se encargue del recurso humano. • Realizar evaluaciones de desempeño • Realizar seguimiento a los trabajadores • Coordinar las diferentes actividades del personal 	Directivos de Rosmei S.A	\$9.703,67	1 Año
Mejorar las actividades laborales del recurso humano mediante capacitaciones en los diferentes departamentos que permita la coordinación y comunicación efectiva en la empresa.	Encuesta a Trabajadores Clientes	Implementar programas de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rosmei S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e identificar programas de capacitación <p>Servicio y satisfacción al cliente, Liderazgo, Comunicación efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas de motivación y talleres de team building • Certificar que la capacitación obtenga los resultados esperados 	Directivos de Rosmei S.A	\$4.200	1 Año
Fortalecer el crecimiento de la empresa en el mercado mediante la promoción efectiva del producto para la obtención de ventajas competitivas.	Entrevista Directivos Encuesta a clientes	Emplear publicidad mediante internet donde se pueda describir las características principales de la empresa y el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página Web donde el cliente conozca el producto y a la empresa 	Directivos de Rosmei S.A	\$800	1 Mes
					\$15.628,67	

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6.3. Gestión de las necesidades

4.6.3.1. Producto o servicio

El producto principal que tiene la empresa Rosmei S.A es la harina de pescado su producción se basa en el aprovechamiento del pescado no comestible y los desperdicios provenientes del mismo que sirve como alimento de animales para incrementar su nutrición, la mejora de la fertilidad y la disminución de posibilidades de enfermedades.

La harina de pescado es un polvo que se obtiene mediante el cocinado, prensado, secado y molido de la materia prima (pescado). Este producto es una fuente de alimentación rica en proteínas que se utiliza como ingredientes para la elaboración de alimentos balanceados en la avicultura, la acuicultura y la ganadería.

Al realizar el proceso de elaboración de la harina de pescado se obtiene un subproducto que es el aceite de pescado en el cual su proceso consiste en cocinado, prensado y centrifugado para dividir el agua y el aceite. El aceite de pescado es utilizado en la industria acuícola, en la hidrogenación para la preparación de mantecas y margarinas y en la industria farmacéutica donde se lo utiliza para la preparación de capsulas, concentrados de omega 3 y emulsiones.

La empresa Rosmei S.A brinda un producto de calidad que lo clasifica en 2 clases de harina según la necesidad del cliente estas son la harina de alta que consiste un 65% de proteína y la harina de baja que consta de 53% de proteína al mismo tiempo realiza la venta de su subproducto que es aceite de pescado y se lo realiza por medio de toneladas. La presentación del producto es por medio de sacos con un peso por saco de 50 kg en el recuadro se muestran las características principales que debe tener el producto.

CUADRO # 9 Característica del producto

Características del producto			
Denominación del producto	Harina de pescado		
Factores de calidad	Órgano lepticas	Color	Marrón
		Olor	Característico
	FISICO - QUIMICO	Proteína	52%- 65%
		Grasa	11% máximo
		Humedad	8% máximo
		Cenizas	25 % máximo
		Digestibilidad	90% máximo
		Histamina	100% máximo
Calidad microbiológica	Especifico	Salmonella sp(ufc/gr)	Ausencia
Vida útil	6 meses		
Almacenaje	Lugar fresco y seco		

Fuente: Rosmei S.A
 Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Para la elaboración del producto la empresa se abastece de la materia prima proveniente del mar pudiendo ser pescado que no es para consumo humano, pesca que esta estropeada a pesar de ser pesca blanca y desperdicios de pescado como son

- Rollizo
- Anchoveta
- Carita
- Botella
- Hojita
- Gallinazo
- Chumumo
- Desperdicios de pescado....entre otros.

4.6.3.2. Clientes y proveedores

Las compañías dedicadas a la elaboración de harina de pescado son diversas en el entorno donde se desarrolla Rosmei, existe competencia desde las pequeñas, medianas y grandes empresas así como también personas que se dedican a la comercialización de este producto, actualmente la empresa abastece a compañías y personas naturales que se dedican al procesamiento de balanceado que principalmente se ubican en el mercado provincial y nacional. Entre estos clientes tenemos:

- EXPALSA
- HERCO
- MARTÍNEZ,
- ALBACEL
- BALANFARINA
- INASA
- PRODUCTORA MAR VIVO
- SQUALITY
- MOLINOS CHAMPIONS
- PERSONAS NATURALES ENTRE OTROS.....

El comportamiento de compra del cliente se da de acuerdo al producto, al sistema de transporte, la calidad del almacenamiento y el servicio personalizado que ofrece la empresa. Por medio de estas características Rosmei S.A busca obtener una mayor cobertura sin limitaciones para buscar nuevos nichos de mercado.

PROVEEDORES

La empresa cuenta en la actualidad con 45 proveedores que son propietarios de diferentes embarcaciones, fibras o comerciantes que se encargan de brindarle a la empresa materia de prima que cumpla con los requerimientos de la misma para elaborar el producto.

Los proveedores son también parte fundamental de la empresa pues se forma una relación en la cual ambas partes crean un acuerdo donde se establecen las condiciones de pago y las formas de entrega del producto siempre respetando las normas de seguridad ambiental e industrial.

La empresa cuenta con una base de datos donde refleja sus principales proveedores de materiales e insumos se destaca que son de vital importancia pues mediante ellas se obtiene los repuestos para alguna eventualidad de las maquinarias y vehículos de transportación.

4.6.3.3. Satisfacción de las necesidades

En la propuesta de aplicación de un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A se busco conocer la opinión de los clientes y proveedores sobre la organización y sus inconvenientes, pero el diseño también busca cubrir sus necesidades por estar razón se plantea las siguientes metas:

- Cubrir los pedidos del producto a los clientes maximizando la producción de manera eficaz y eficiente.
- Lograr el posicionamiento del producto en el mercado local y nacional
- Alcanzar la eficiencia del talento humano en lo que respecta a la atención al cliente en la organización.
- Entregar un producto en óptimas condiciones al cliente garantizando su lealtad ante la competencia.
- Cumplir con los pagos a los proveedores por la entrega de su materia prima en la empresa.

4.6.4. Diseño de proceso

4.6.4.1. Determinar procesos

La calidad de la harina depende directamente de la materia prima que se utilice es decir la especie y las condiciones del mismo al momento de ingresar a la planta su nivel de proteína dependerá de su frescura y/o grado de deterioro además también interviene la calidad de producción. Por esta razón se pone mucha atención en el control de calidad desde el ingreso de la materia prima su frescura textura, olor y color hasta el producto final.

El proceso en cierto punto es muy simple existe el ingreso de materia prima su desintegración para convertirla en producto final la harina, pero industrialmente se lleva una secuencia de actividades que conforman un proceso complejo donde interviene, tiempo que cumplir, maquinarias, recursos materiales, a continuación se detallara el proceso de elaboración del producto.

1. Se recibe la materia prima en la poza, que es el área adecuada que da facilidad el depósito del pescado y los desperdicios.
2. Mediante el sistema de tornillo sinfín pasa a la etapa de cocción en un cocinador horizontal giratorio, donde la pesca es sometida a una temperatura de 120°C aproximadamente y a una presión controlada por manómetros de hasta 50 PSI.
3. A través del tornillo sinfín la materia prima cocinada es conducido a la sección de prensa en donde se somete al proceso de exprimido, en el cual se extrae hasta el 70% de líquidos que son agua y aceite.
4. Cuando son separados los líquidos (agua y aceite) de la carne, estos líquidos, son conducidos y almacenados en tanques con capacidad de 2m³ elaborados apropiadamente para este fin, para luego ser sometidos a

otro proceso, en donde se separa el agua del aceite por intermedio de la centrífuga.

5. Luego el producto que se obtiene de la prensa llamado torta es automáticamente desmenuzada y llevado por medio de su correspondiente tornillo sinfín hasta otra sección conocida como el secador.
6. Luego ingresa al secador horizontal giratorio, cuya temperatura es controlada por manómetros dependiendo de la especie con la que se trabaja. El control de temperatura y presión es muy importante, porque de ella depende la capacidad de harina que produzcamos y que se colocara en el mercado.
7. La materia prima que se obtiene del secador debe cumplir con los estándares de humedad que garantice la calidad del producto.
8. Este producto seco es trasladado hasta un molino eléctrico y luego pasa por un sistema de ventilación que reduce gradualmente la temperatura del producto. En esta etapa se adiciona a la harina un perseverante llamado SANTOQUIM, que se administra a gran presión y se mezcla con la harina. La utilización de este producto están en función de la especie, la temperatura, con la finalidad de garantizar la calidad del producto.
9. Ya realizado esta fase del proceso es conducido por tuberías a base de aire a gran presión hacia una tolva que recibe la harina para proceder al empaque.
10. Luego mediante un sistema automático el producto es llenado en saco de 50 Kg cada uno y son estibados en la bodega hasta que llega el momento

de ser transportados a las plantas productoras de alimentos balanceados a nivel nacional a quienes les abastecemos del producto. Hay que destacar que el área de ensaque se encuentra junto a la bodega de producto terminado.

La capacidad instalada de la empresa Rosmei S.A es de 15 toneladas de materia prima por hora que equivalen a 120 toneladas diarias; 2.640 toneladas de materia prima que producen 600 toneladas de harina (12.000 sacos) por mes (22 días).

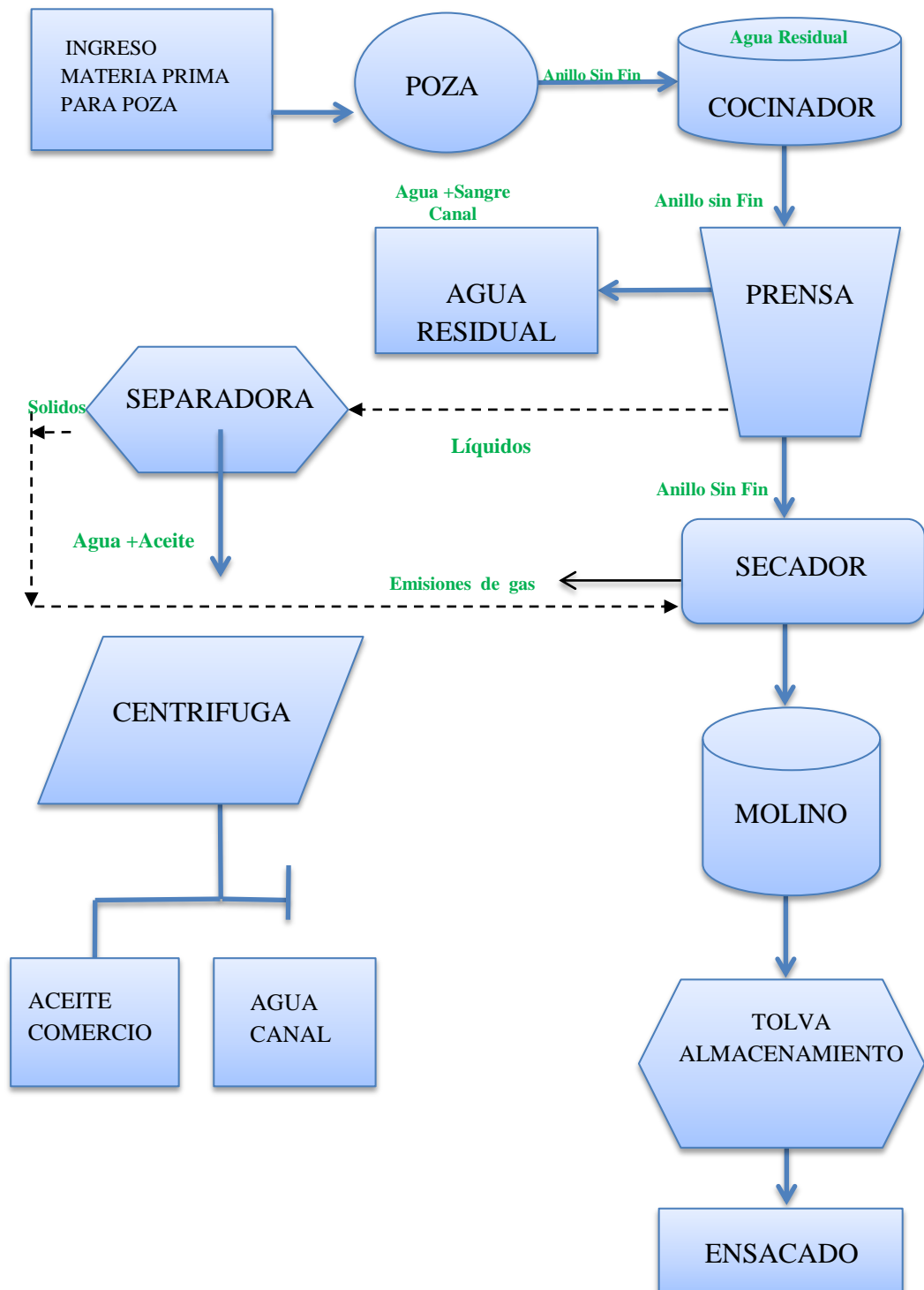
En la actualidad la planta procesadora de harina de pescado utilizada de la capacidad que tiene la planta el 10,33 toneladas de materia prima por hora equivalentes a 82 toneladas diarias; 1.413 toneladas de materia prima que producen 310 toneladas de harina (6200 sacos) por mes.

La producción de aceite de pescado está dada en relación a la especie de pescado, se producen aproximadamente 42.584 kilos de aceite de pescado por mes es decir 42 toneladas por mes.

La producción de la planta de harina y aceite de pescado está sujeta a los controles de la Subsecretaría de recursos pesqueros SRP y por el ministerio del medio ambiente además se contrata una consultora Concercorp que es la asesora ambiental y lleva los trámites para la obtención de la licencia ambiental.

4.6.4.2. Mapa o flujograma de proceso empresa Rosmei S.A.

GRÁFICO # 25 Flujograma de proceso



Fuente: Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6.5. Diseño organizacional

La empresa Rosmei S.A cuenta con estructura organizacional vigente que no cumple con las funciones y actividades que realiza en la actualidad la organización, por este motivo se propone la elaboración de una estructura en donde se refleje los departamentos y funciones que realiza cada uno de los integrantes que conforma la empresa.

Es importante destacar que la empresa conforme han pasado los años ha aumentado sus actividades y esto ha permitido que su estructura se haya convertido de una estructura vertical funcional a una estructura funcional con vínculos horizontales la propuesta de elaborar una estructura organizativa esta orientada ha crear una comunicación mas eficiente con los trabajadores de la empresa en donde también se pueda coordinar de manera efectiva todas las actividades que realiza en cada uno de los departamento que la conforman.

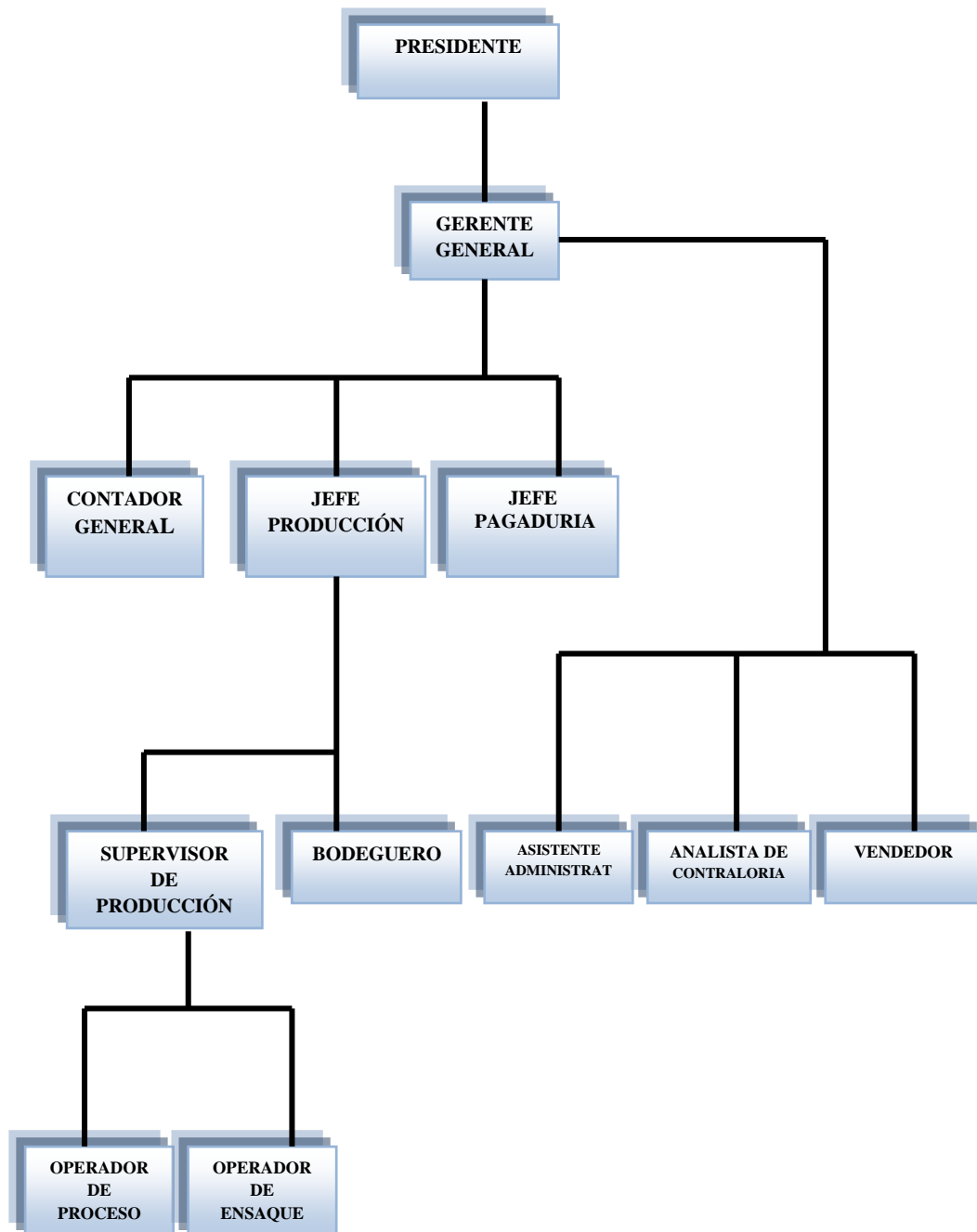
En el análisis realizado mediante la entrevista y encuesta se pudo reflejar las falencias que esta ocasionado no poseer una estructura organizacional acorde a la necesidades de la empresa es así que mediante este estudio se la rediseño conforme lo requiere la empresa, en la cual se asignó un nuevo puesto de trabajo un asistente contable para el departamento financiero y la función de pagaduría se le asignó a la persona que estaba en facturación puesto que ella puede realizar ambas funciones.

Así mismo se determinó la necesidad de designar a una persona en el área de recursos humano que se dedique a realizar las evaluaciones de desempeño y seguimiento de los trabajadores además de velar que se cumplan con las obligaciones de los mismo y hacer cumplir las políticas y reglas de la empresa y mediante esto determinar las estrategias que permitan realizar las respectivas capacitaciones que permitan mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Rosmei S.A.

4.6.5.1. Estructura organizacional

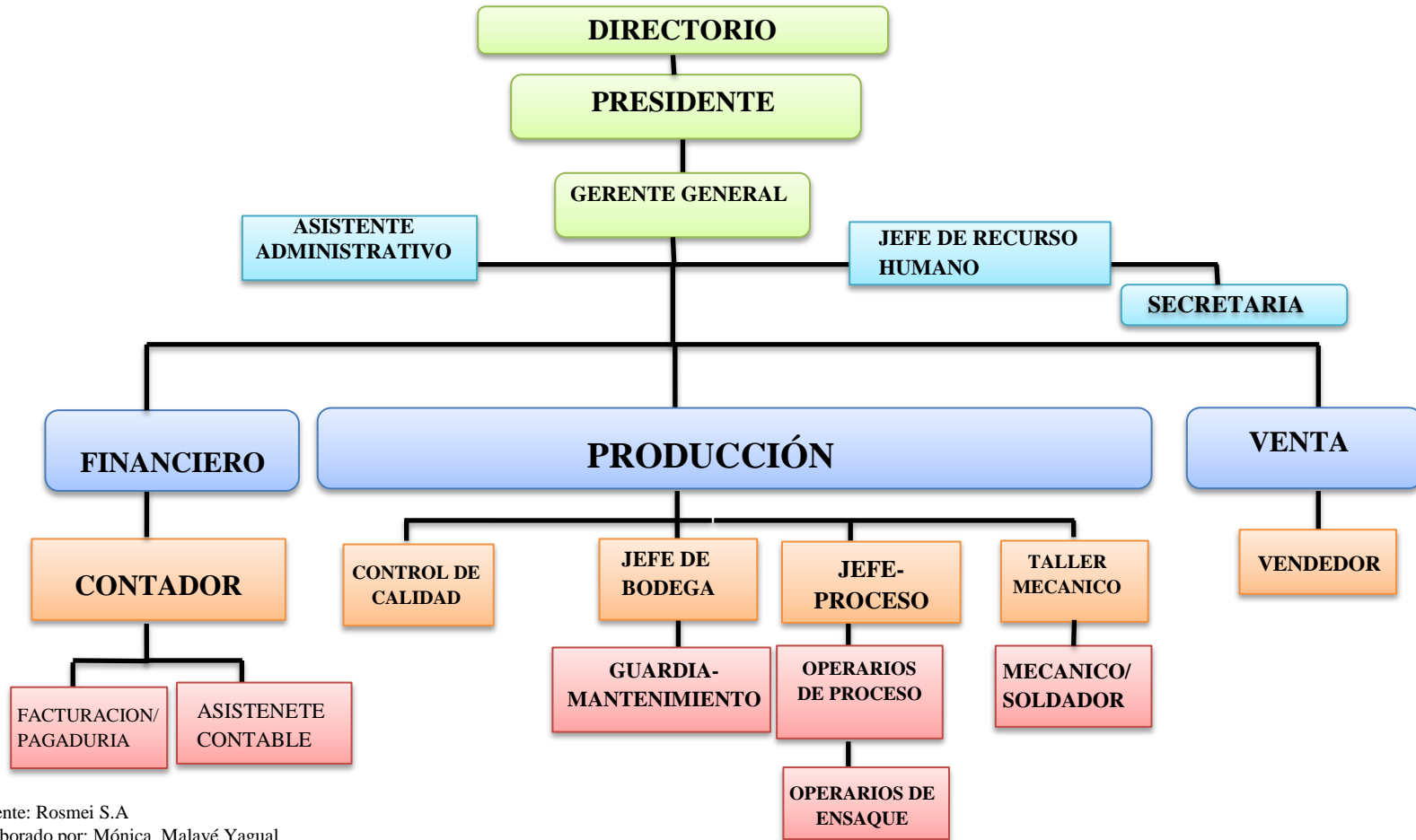
Estructura vigente de Rosmei S.A.

ILUSTRACIÓN # 7 Estructura actual de Rosmei S.A.



Fuente: Rosmei S.A

ILUSTRACIÓN # 8 Estructura propuesta de Rosmei S.A.



Fuente: Rosmei S.A
Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

4.6.5.2. Orgánico funcional

Orgánico funcional de la empresa Rosmei S.A.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Está compuesta por el grupo de socios de la empresa, los mismos que tendrán reuniones ordinarias anualmente estas reuniones se realizan los primeros 2 meses del año al cierre contable del año anterior. Las reuniones extraordinarias se deberán casos urgentes que necesiten ser tratadas por la asamblea.

- .Redactar los reglamentos internos que sean necesarios para el buen desempeño de la empresa, sometiéndolo a aprobación por la Junta General de Accionistas.
- .Proponer reformas o cambios al reglamento interno de la empresa
- .Aprobar el presupuesto anual para la empresa
- .Convocar a asambleas generales u ordinarias si creen necesario
- .Conocer el informe anual financiero de la empresa
- .Estudiar y resolver asuntos que fueran sometidos a su consideración

PRESIDENTE

- Revisar los resultados de la producción.
- Controlar el plan de trabajo y presupuesto anual del área de Recursos Humanos, Compras, Contabilidad y Producción los mismos que deberán estar alineado con la estrategia de la Administración.
- Aprobar todas las acciones que aseguren la integridad, desarrollo y cumplimiento de las metas y políticas definidas para el buen funcionamiento de la empresa.

GERENTE GENERAL

Es el principal de la organización es el encargado de liderar todos los procesos y funciones de la empresa

FUNCIONES DEL PUESTO

- Representar legalmente y jurídicamente a la empresa
- Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la empresa deberá ser suscrito por gerente y presidente
- Elaborar, administrar y controlar el plan de trabajo y presupuesto anual del área de Recursos Humanos, Contabilidad, Producción y Ventas los mismos que deberán estar alineado con la estrategia de la empresa.
- Autorizar pagos a clientes y proveedores.
- Revisar y confirmar que los saldos de las cuentas bancarias de la empresa estén conformes con los saldos de los registros de control.
- Revisar los estados financieros y autorizar las compras requeridas
- Coordinar todas las acciones que aseguren la integridad, desarrollo y cumplimiento de las metas y políticas definidas para el funcionamiento de la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario (Administración, Finanzas, Economía)
- Habilidad en programas informáticos
- Conocedor de las leyes que rigen a la empresa y del país
- Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicativo, Orientación a Resultado y Compromiso con la empresa
- Edad: 25 años en adelante
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima 2 años

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Se encarga de ayudar a la gestión administrativa del gerente en la empresa y a la vez de gestionar la documentación para que funcione legalmente y ordenadamente.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Ingresar y actualizar el inventario de los activos fijos y bienes de control adquiridos por la empresa.
- Efectuar el seguimiento del reclamo siniestro a la Compañía Aseguradora, previo al envío de la documentación requerida de acuerdo al tipo de seguro
- Mantener informado al gerente general y presidente sobre las actividades realizadas y/o cualquier eventualidad presentada en la empresa
- Capacidad de comunicar y motivar a todos los niveles de la empresa y a la vez poder delegar funciones
- Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa y tomar decisiones operativas en ausencia del gerente

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario en administración o carreras afines.
- Conocedor de las leyes que rigen a la empresa y del país
- Trabajo en equipo, Capacidad de organización, Liderazgo.
- Edad: 25 años en adelante
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima 2 años

JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

Es el encargado de supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de contratar, evaluar y verificar el desempeño de los integrantes de la empresa, además se encarga de controlar y notificar a gerencia que todas las actividades que realiza la empresa vayan acorde a los objetivos establecidos

FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar los procesos de reclutamiento interno y/o externo, y de selección de personal fijo o temporal. Mantener comunicaciones permanentemente y oportuna en todos niveles de la empresa, en lo referente a cambios
- Realizar evaluaciones de desempeño para determinar la eficiencia de los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades en los diferentes departamentos en la empresa y buscar los medios para motivar al recurso humano.
- Mantener actualizados, en buen estado y disponibles para revisión exclusiva de Gerencia General, los papeles de trabajo correspondientes a cada contraloría ejecutada.
- Revisar que todos los documentos generados por concepto de ventas de productos estén conformes con las solicitudes realizadas por los clientes, verificar, precios, tipo de producto, cantidad despachada y plazos.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario (Administración de Empresas).
- Conocedor del código de trabajo, Manejo del recurso humano
- Dinámico ,Excelente relaciones humanas Responsable de su actividades, comunicativo, integro, Liderazgo, Edad: 25-45 años, Sexo: Indistinto
- Experiencia : 3 años

SECRETARIA RECEPCIONISTA

Es la persona encargada de recibir la correspondencia, de realizar los memorándum, circulares, recibir a los cliente, proveedores y brindar información sobre los diferentes departamentos de la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Atender y tomar recados de las llamadas telefónicas realizadas a la empresa además de enviar las llamadas a los diferentes departamentos.
- Manejo adecuado de los documentos que ingresan a la empresa y envió a cada uno de los departamento
- Dominio de Microsoft office
- Brindar una atención al cliente de calidad.
- Redacción de correspondencia administrativa ,comercial y personal

REQUISITOS DEL PUESTO

- Estudios Superiores (Administración de Empresas carreras afines).
- Dinámica, Proactiva, Excelente relaciones humanas Responsable de sus actividades, comunicativa, integra, prudente.
- Buena presencia
- Edad: 23-30 años,
- Sexo: Femenino
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia : 1 año.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

CONTADOR GENERAL

Persona encargada del control contable, elaboración del presupuesto de la empresa y de las declaraciones SRI que se realizan mensualmente y trimestralmente junto con el gerente analizan el desenvolvimiento de la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar anualmente el plan Contable de la empresa, estableciendo las metas y objetivos del Departamento Financiero; coordinar su aprobación con el Presidente Ejecutivo y la Gerencia General, difundirlo, implementarlo y controlar su cumplimiento.
- Poder coordinar con los distintos departamentos de la Empresa la elaboración de los presupuestos departamentales anuales para integrar el presupuesto Operativo de la empresa.
- Definir los procedimientos y políticas de la Contabilidad General o Analítica aplicando las Normas contables, para el registro de operaciones o dinámicas contables del sistema, preparación y presentación de los Estados Financieros.
- Declara, revisar y firmar las operaciones gravadas con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta y Declaración del Impuesto a la Renta.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario (Contador Público Autorizado).
- Manejo de Sistemas tributarios y Conocimientos de las leyes tributarias.
- , Liderazgo, Trabajo en equipo, Orientación de resultados
- Edad: 23 -40 años, Sexo: Indistinto
- Experiencia: Mínima 4 años

FACTURACIÓN Y PAGADURIA.

Persona encargada de recibir al cliente para realizar la respectiva facturación de las ventas realizadas.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Emitir y entregar las facturas a los clientes al momento de realizar la venta e ingresos al sistema de la empresa.
- Recibir las facturas y realizar las respectivas retenciones realizadas por la compra de materia prima y de las compras realizadas materiales e insumos de la empresa.
- Mantener en orden todas facturas conforme vayan ingresando para luego ser entregadas al auxiliar contable.
- Emitir cheques para cancelar las obligaciones con los proveedores luego de haber confirmado que se con los términos de negociación convenidos con la empresa.
- Controlar y administrar el buen uso de fondos de caja chica.
- Administrar una base de datos de proveedores que cumplan las mismas características para garantizar un adecuado y oportuno suministro, materia prima y materiales
- Brindar una excelente atención al cliente y proveedor.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Estudios Universitarios (Administración, Economía, Comercial, Finanzas).
- Habilidad en trabajos informáticos.
- Trabajo en equipo, Excelente relaciones humanas, Servicio al cliente.
- Edad: 20 -30 años , Sexo: Indistinto. Experiencia: Mínima 1 año.

ASISTENTE CONTABLE

Es la persona encargada de llevar junto con el contador la contabilidad de la empresa y reportará al contador cualquier anomalía que se presente.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Llevar un control de todas las transacciones diarias que se efectúan en la empresa
- Realizar las conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera
- Preparar información para las auditorías externas e internas de la empresa.
- Controlar el registro de asientos contables, ingreso, egresos, costos y gastos incurridos.
- Llevar una coordinación adecuada con todas las áreas de la organización.
- Calcular pagos de impuestos.
- Elaboración de estados financieros al cierre del año en conjunto con el contador
- Realizar la valoración económica por producción

REQUISITOS DEL PUESTO

- Estudios Universitarios Título Universitario (Administración, Economía, Comercial, Finanzas).
- Habilidad en trabajos informáticos.
- Trabajo en equipo, Excelente relaciones humanas, Servicio al cliente.
- Edad: 20 -30 años, Sexo: Indistinto.
- Experiencia: Mínima 1 año.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

CONTROL DE CALIDAD.

Es la persona encargada de analizar la materia y el producto final para determinar un producto de calidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Verificar que la materia prima ingresada cumpla con las especificaciones para ser procesada y convertirse en el producto final
- Determina mediante análisis de laboratorio las proteínas, humedad, cenizas entre otras para determinar que el producto sea de calidad.
- Ayuda a determinar que el proceso de la materia prima se realice acorde a los preceptos de elaboración de la harina de pescado.
- Planifica y determina que se cumplan con todas las normas ambientales en el proceso.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario (Biólogo Marino).
- Habilidad en trabajos informáticos.
- Trabajo en equipo, excelente relaciones humanas, comunicativo
- Edad: 25 -40 años, sexo: indistinto.
- Experiencia: mínima 3 años.

JEFE DE BODEGA

Es la persona encargada de ingresar y verificar los ingresos del producto terminado y los materiales e insumos utilizados y de registrar sus salidas.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Es el responsable de las llaves de las puertas de acceso de las Bodegas a su cargo en la Planta.
- Abrir y cerrar las puertas de la bodega de Producto Terminado y Materiales de acuerdo a su horario establecido.
- Supervisar y controlar el ingreso y muestreo de los productos terminados en la bodega, Vigilar la correcta identificación de la etiqueta de los productos terminados ingresados de acuerdo a lo establecido.
- Asegurar el buen almacenamiento de los productos en buen estado en la Bodega de Productos Terminados Planta, de acuerdo a las características del mismo y a las hojas técnicas de seguridad.
- Registrar los materiales que egresan de bodega conforme los requerimientos del jefe de producción

REQUISITOS DEL PUESTO

- Estudios Universitarios (Administración, Economía, Comercial, Finanzas).
- Habilidad en trabajos, comunicativo, trabajo en equipo. Capacidad de organizar sus tareas
- Edad: 20 -35años
- Sexo: Masculino.
- Experiencia: Mínima 1 año.

GUARDIA DE SEGURIDAD-MANTENIMIENTO

Personas encargadas de la seguridad y manteamientos de la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO GUARDIAS DE SEGURIDAD

- Garantizar la seguridad de las personas que laboran en la empresa
- Cumplir con el horario establecido
- Cuidar el parqueadero
- Estar pendiente de la entrada y salida de la empresa

FUNCIONES DEL PUESTO DE MANTENIMIENTO

- Aseo y mantenimiento diario de las diferentes áreas de la empresa
- Mantener el orden y la limpieza
- Colocar los suministros de limpieza en su lugar

REQUISITOS DEL PUESTO GUARDIA

- Bachiller.
- Conocimiento de armas y defensa personal
- Edad: 23-40 años,
- Sexo: Masculino
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia : 3 años

REQUISITOS DEL PUESTO MANTENIMIENTO

- Bachiller.
- Capacidad de organizar sus tareas
- Edad: 23-40 años,
- Sexo:-Femenino Masculino
- Estado civil: Indistinto

JEFE DE PRODUCCIÓN

Es la persona encargada de verificar que se realice el proceso según los lineamientos establecidos además de encargarse de dirigir al personal de la planta.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Preparar el Presupuesto del departamento producción, de mantenimiento y de seguridad industria en base a los recursos financieros, materiales y humanos que dispone la empresa.
- Custodiar que se apliquen todas las políticas medioambientales así como los procesos de tratamiento de desechos de la empresa.
- Supervisar que se realicen las pruebas para el análisis respectivo de la materia prima y de la mezcla y de producto terminado a fin de determinar la calidad.
- Controlar la elaboración de las mezclas y embalaje de los productos fabricados según lo establecido en los respectivos instructivos para su fabricación.
- Supervisar que los operadores de proceso y operador de embalaje llenen las hojas de control de proceso.
- Establecer la cantidad de Kilogramos y/o volúmenes utilizados para la producción para su respectivo ingreso a la bodega de producto terminado.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título Universitario (Ing. Industrial).
- Habilidad en trabajos, comunicativo, trabajo en equipo. Capacidad de organizar sus tareas
- Edad: 28-45 años,
- Sexo: Masculino.
- Experiencia: Mínima 3 años.

OPERADORES DE PROCESO Y ENSAQUE

Es el personal encargado de realizar el manejo de las maquinarias para el proceso de elaboración del producto además del empaque y almacenamiento del producto.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar la respectiva manipulación de las maquinarias para la elaboración de la harina.
- Realizar el mantenimiento de las maquinarias cuando esta estén fuera de funcionamiento o cuando sea necesario,
- Cumplir con las normas de seguridad industrial y ambiental
- Vigilar el respectivo proceso verificando que desarrolle con normalidad.
- Realizar el debido empaque y estibada del producto.

REQUISITOS PARA REALIZAR SUS LABORES

- Utilizar uniforme completo (pantalón, camiseta, botas, cascos).
- Cuidar los implementos para realizar proceso de producción (guantes, mascarillas, protectores de ruido).
- No utilizar teléfonos, anillos, cadenas ni relojes.
- Guardar sus respectivas pertenencias en sus casilleros.
- Conservar las áreas de proceso limpias.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Habilidad en trabajos en equipo. Capacidad para realizar sus tareas.
- Edad: 20 años en adelante,
- Sexo: Masculino.

TALLER MECÁNICO

Son las personas encargadas de realizar el mantenimiento de las maquinarias que se utilizan para la elaboración del producto además se encargan del mantenimiento de los vehículos que posee la empresa consta de 2 mecánicos (industrial-automotriz) y un soldador.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Profesional en mecánica.
- Responsable de su actividades
- Edad: 25 años en adelante,
- Sexo: Masculino.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

VENDEDOR

FUNCIONES DEL PUESTO

- Organizar, planificar y confirmar las visitas tanto para la venta, pedidos cobranza, captación de nuevos clientes, devoluciones, y demás que sean parte de sus funciones.
- Organizar la agenda de las visitas confirmadas con los Clientes y/o Prospectos para iniciar negociaciones.
- Negociar, condiciones de venta, forma de pago, plazos, descuentos, etc. con sus clientes asignados según lo establecido por la gerente general.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario (Marketing, Administración).
- Dinámico ,Excelente relaciones humanas Responsable de su actividades
- Edad: 25 45 años
- Sexo: Indistinto

4.6.5.3. Tecnología de información

La tecnología de información son muy importantes para las empresas y Rosmei S.A no está exenta puesto que nos desenvolvemos en un mundo empresarial cambiante donde la información se maneja de una manera rápida para determinar una negociación.

Por lo tanto es imperante la utilización de estas herramientas para realizar de manera eficiente las labores diarias que desempeña la empresa y de esta manera realizar los procesos con calidad .La empresa utiliza para manejar su información contable el programa DOBRA que le permite ingresar sus datos y automáticamente va formando su estructura contable esto le ayuda al contador al momento de realizar sus estados financieros.

De la misma manera es muy importante la tecnología ya que mediante este se permite determinar el desenvolvimiento de sus cuentas bancarias sin necesidad de dirigirse a la entidad bancaria, además de permitir realizar otras actividades como realizar las declaraciones de SRI vía online y de arreglar problemas del IESS mediante este medio

Es importante señalar que la tecnología de información debería ser utilizada por la empresa en la mejora de la comunicación interna puesto que las ordene podrían ser vía intranet en los diferentes departamentos que posee la empresa de esta manera se optimizaría tiempo en realizar las actividades encomendadas.

La empresa mediante este medio podría conocer cómo se desempeña la competencia y el entorno donde se desarrolla .Es responsabilidad de los colaboradores la manera como utilizan estos sistemas puesto que ellos ayudarían mucho al momento de realizar las diversas actividades en la empresa es primordial establecer políticas que regulen la utilización de esta herramienta.

4.6.5.4. Políticas de recursos humanos.

En la empresa Rosmei S. A se establece las siguiente políticas que servirán para obtener un funcionamiento eficaz de todas las actividades que se realizan dentro de cada departamento de la organización

Todos los integrantes de la organización deberán cumplir con responsabilidad y puntualidad todas las tareas asignadas, con la finalidad de mantener orden dentro del lugar de trabajo.

- El horario de ingreso en el área administrativa es a la 8:00 am hasta las 5:00 pm.
- Se prohíbe tener alimentos en las áreas de trabajo.
- Se prohíbe fumar en las instalaciones de la empresa.
- Portar la credencial que lo identifique como trabajador de la empresa mientras este con el uniforme.
- Utilizar adecuadamente los uniformes tanto en el área administrativa como operativa.
- Desarrollar labores con materiales y recursos necesarios en cada uno de los departamentos sea estos administrativos, financiero, ventas u operativo.
- Realizar las actividades designadas de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos de la empresa con la mayor responsabilidad y eficiencia.
- Respetar los regímenes de limpieza y seguridad industrial que imparte la compañía para su seguridad personal.

4.6.5.5. Cultura organizacional

La empresa Rosmei S.A es una empresa donde su cultura organizacional se caracteriza principalmente por la religión que profesa los propietarios, en la cual tiene como costumbre realizar cultos los días lunes al inicio de la jornada para motivar a los trabajadores a realizar sus labores.

Los trabajadores de la empresa lo aceptan como una costumbre que principalmente va encaminado a buscar armonía entre ellos para realizar sus labores de mejor manera pero aclaran que la empresa respeta su libertad de culto, es decir, no es obligación aceptar la religión pero le recalcan que es importante escuchar las enseñanzas bíblicas.

La empresa Rosmei S.A también se rige por valores que permite identificarse con los trabajadores y con las actividades que ellos realizan en los diferentes departamentos

- **HONESTIDAD:** Ser una empresa en que cada uno de los colaboradores realice sus actividades de manera transparente para generar confianza entre los compañeros de labores, clientes y proveedores.
- **RESPONSABILIDAD:** Rosmei S.A se caracteriza por ser una empresa responsable que cumple con todas sus obligaciones empresariales, contables y ambientales.
- **CALIDAD.-** La empresa se caracteriza por brindar un producto de calidad a sus clientes mediante el cuidado desde el ingreso de la materia prima hasta que se obtiene el producto final .La empresa se caracteriza por brindar un producto de calidad ,
- **LEALTAD.-** Ser imparciales y sinceros en todo momento con nuestros proveedores, además de preocuparnos por nuestros colaboradores y su bienestar.

4.6.6. Resultado de la efectividad

4.6.6.1. Logro de objetivos.

La elaboración del diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A tiene como finalidad establecer lineamientos para que los objetivos se vayan cumpliendo conforme ha sido establecido, mediante estos objetivos se permitirá a la empresa establecer una cultura de aprendizaje y de competitividad además se plantea realizar una nueva reestructuración que permita organizar mejor las funciones y actividades de la empresa.

Cabe señalar que dentro del plan de la empresa se han establecido plazos que se irán controlando conforme se vayan ejecutando para determinar si se está encaminando a la consecución de los objetivos. Es muy importante para lograr los objetivos planteados contar con la predisposición de todos los integrantes de la empresa además con la participación fundamental de los directivos principales de la organización puesto que en ellos se basa principalmente la ejecución del mismo ya que brindaran el recurso necesario para cumplir lo planificado.

Es importante destacar que se debe contar con una administración eficiente donde se deba controlar, evaluar, que las acciones se estén cumpliendo conforme lo planteado, además se debe realizar un seguimiento de los resultados que se están obteniendo mediante el desenvolvimiento de cada una de los departamentos de la organización es decir verificar que cada uno de ellos cumpla con lo establecido en el plan para buscar cumplir con los objetivos.

Una forma de verificar que se está logrando los objetivos planteados es mediante los propios integrantes que conforma la organización es decir al mejorar su desempeño, se refleja en la productividad de la empresa, así como también en los clientes externos que se integra a la empresa mediante su lealtad a la misma todo esto conlleva al cumplimiento de su misión empresarial.

4.6.6.2. Eficiencia

Rosmei S.A mediante la aplicación del Diseño organizacional busca mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores al momento de realizar sus diferentes funciones dentro de la organización. La eficiencia de los trabajadores se basara en mejorar los procesos administrativos y productivos dentro la organización mediante la optimización racional de todos los recursos que posea.

Dentro de la empresa se pretende alcanzar eficiencia mediante la aplicación de estrategias que permita al colaborador de la misma aprender a mejorar sus tareas dentro de la organización, esto se realiza mediante la aplicación de capacitaciones ,mejoramiento de la tecnología ,mejoramiento de la estructura organizacional en la que incluye sus cultura y estilo de liderazgo que posea .Todo estos factores contribuyen al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la organización ya que estimula al compromiso y cooperación de los diferentes departamentos a la búsqueda de la eficiencia organizacional.

Es importante señalar que en la búsqueda de la eficiencia se destaca principalmente al recurso humano pues de ellos depende que se utilice los demás recursos de manera óptima. En la búsqueda del mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la organización se establece cumplir con los siguientes indicadores:

- Formar una cultura organizacional sólida y un clima laboral positivo.
- Comunicación organizacional efectiva.
- Alcanzar la eficiencia de los trabajadores en lo que respecta a su productividad y atención al cliente.
- Lograr el reconocimiento del producto en el mercado local y nacional
- Lograr el compromiso de los trabajadores hacia la empresa.
- Mejoramiento del ambiente laboral efectivo.

4.6.6.3. Evaluación del desempeño

Al momento de aplicar el diseño organizacional en la empresa se debe evaluar en términos de que tan bien se está cumpliendo con los objetivos establecidos y mediante esto tomar correctivos para mejorar el proceso. La principal meta de realizar la evaluación de desempeño se centra en mejorar el desempeño individual y organizacional.

La empresa Rosmei S.A mediante la aplicación de la evaluación de desempeño permite determinar donde están las posibles falencias y de esta determinar en qué parte del proceso al aplicar las estrategias se está fallando y tomar los correctivos necesarios.

Es importante que los directivos de la empresa comprendan el papel fundamental que desempeñan dentro de la organización pues ellos dirigen y realizan el seguimiento del cumplimiento de las actividades de la empresas .Primeramente para realizar el proceso de evaluación se determina las metas específicas de lo que se considere importante., mediante esto se comunica a los empleados sobre la evaluación y el por que de la misma por consiguiente se realiza la evaluación y se discute junto con gerencia los resultados obtenidos.

Rosmei S.A utilizara la evaluación como una herramienta que le permitirá cumplir con los objetivos planteados, a la vez permitirá que el empleado conocer cuales son sus falencias y le permitirá auto control de la misma, demás a partir de la evaluación se permitirá generar una mayor comunicación entre el empleado y su jefe. Una de las mejores maneras de verificar que estamos aplicando las técnicas y herramientas necesarias para cumplir con las metas y objetivos establecidos es mediante la evaluación pues mediante ella se evalúa tanto al empleado como al dirigente de la misma en la que determinan sus falencias y las corrigen

5. PRESUPUESTO

Para la aplicación del diseño organizacional se plantea elaborar el siguiente presupuesto que refleja con un valor de. \$15.628,67 aproximadamente, seguidamente se detalla los cuadros de presupuestos:

El presupuesto estimado para la aplicación de la estrategia de la cultura organizacional es de \$ 180 debido a que se realizara reuniones con los trabajadores para la difusión de la misión, visión y valores debido a estas reuniones se le ofrecerá un refrigerio, a la vez se procederá a instalar de rótulos en la empresa por lo que se adjuntara el costo de dichos inscripciones.

CUADRO # 10 Presupuesto reuniones-rótulos (Cultura Organizacional)

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3	Rótulos.	\$ 18,00	\$ 54,00
3	Refrigerio-reunión	\$ 42,00	\$ 126,00
TOTAL			\$ 180,00

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

El presupuesto estimado para la elaboración de la estructura organizacional de la empresa está estimado a un valor de \$745 puesto que esto se estimó del valor que se generó al realizar la investigación.

CUADRO # 11 Presupuesto Estructura.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
600	Fotocopias de libros y documentos	\$ 0,35	\$ 210,00
3	Cartuchos de impresora	\$ 30,00	\$ 90,00
4	Servicio de Internet	\$ 45,00	\$ 180,00
1	Transporte	\$ 60,00	\$ 60,00
1	Refrigerio	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Revisión de tesis de grado	\$ 65,00	\$ 65,00
3	Empastado, anillado de tesis de grado	\$ 30,00	\$ 90,00
TOTAL			\$ 745,00

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

El presupuesto estimado para la contratación de una persona encargada del recurso humano se estima una inversión mensual de \$ 668,16 que anualmente sería de \$8335,92 incluyendo sueldo y beneficios de ley.

CUADRO # 12 Presupuesto de personal a contratar (Recurso Humano)

N° .	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	SUELDO	INGRESOS (horas extras)	APOORTE PERSONAL	13VO Sueldo	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
1	Responsable de Recurso Humano	550	630	51,42	48,33	41,25	\$ 668,16

TOTAL ANUAL+ 14vo SUELDO	\$ 8.335,92
---------------------------------	--------------------

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Para la implementación del área de trabajo de la persona que se lo asignara como Jefe de recursos humanos se invirtió en muebles de oficina \$509,50, en equipo de computación \$770,00 y suministro de oficina \$ 88,25. mediante esta inversión permitirá establecer un área laboral idónea para desarrollar sus actividades.

CUADRO # 13 Presupuesto Muebles de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ESCRITORIO EJECUTIVO	\$ 280,00	\$ 280,00
2	ARCHIVADORES	\$ 54,75	\$ 109,50
1	SILLAS GIRATORIAS	\$ 50,00	\$ 50,00
2	SILLAS	\$ 35,00	\$ 70,00
	TOTAL		\$ 509,50

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

CUADRO # 14 Presupuesto Equipo de Cómputo.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COMPUTADORA	\$ 550,00	
1	IMPRESORA	\$ 145,00	\$ 120,00
	TOTAL		\$ 770,00

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

CUADRO # 15 Suministro de oficina.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Resmas	\$ 4,00	\$ 4,00
5	Esferos	\$ 0,25	\$ 1,25
2	Lápices	\$ 0,20	\$ 0,40
2	Cartuchos	\$ 35,00	\$ 70,00
2	Clips	\$ 0,35	\$ 0,70
2	Grapas	\$ 0,95	\$ 1,90
2	Perforadora	\$ 3,50	\$ 7,00
3	Resaltador	\$ 0,60	\$ 1,80
2	Saca grapas	\$ 0,60	\$ 1,20
	TOTAL		\$ 88,25

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

Para la implementación de la página Web propuesta para dar a conocer los productos y sus características a potenciales clientes para la empresa Rosmei S.A. se establece el siguiente presupuesto el cual tiene un valor de \$800.

CUADRO # 16 Publicidad.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	PÁGINA WEB	\$ 800,00	\$ 800,00
	TOTAL		\$ 800,00

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

A la vez se realizó un presupuesto sobre la implementación de capacitaciones al recursos humano de la organización en la cual se destaca talleres de liderazgo a los representantes de la empresa se lo realizara 2 veces por año, con un valor de \$200 por persona de la misma manera se le realizara capacitaciones a los colaboradores de la empresa sobre servicio al cliente, trabajo en equipo con un valor de \$50 por persona, también se propone realizar una integración del personal en la cual se destaca la motivación y el trabajo en conjunto con los colaboradores este curso tendrá un valor de \$150 por persona .

CUADRO # 17 Presupuesto de capacitaciones.

CAPACITACIONES E INTEGRACIÓN DE PERSONAL					
N° DE TRAB.	CAPACITACIONES	COSTO UNITARIO	COSTO POR TRABAJADORES	CAPACITACIÓN POR AÑO	VALOR TOTAL ANUAL
	PERSONAL DIRECTIVO				
3	Taller de Liderazgo y Motivación	\$ 200,00	\$ 600,00	2	\$ 1200,00
	PERSONAL ADMINISTRATIVO				
15	Servicio al cliente ,la comunicación efectiva	\$ 750,00	\$ 750,00	1	\$ 750,00
15	Talleres Integración de personal: capacidades de Team Building, Trabajo en equipo	\$ 150,00	\$ 2.250,00	1	\$ 2.250,00
	TOTALES				\$ 4.200,00

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

A continuación se detalla el presupuesto total de la propuesta de elaboración del diseño organizacional.

CUADRO # 18 Presupuesto de la propuesta.

Cultura organizacional	\$ 180,00
Diseño estructura	\$ 745,00
Contratación de personal	\$ 8.335,92
Muebles de oficina	\$ 509,50
Equipo de computación	\$ 770,00
Suministro de oficina	\$ 88,25
Implementación de pág. Web	\$ 800,00
Capacitaciones y motivación	\$ 4.200,00
TOTAL	\$ 15.628.67

Elaborado por: Mónica Malavé Yagual

CONCLUSIONES.

1. En la empresa Rosmei S.A se realizó un análisis interno y externo de la organización a través de este se determinó las oportunidades, fortalezas amenazas y debilidades para proyectar un diseño organizacional eficiente donde los colaboradores sea participe de la re-estructuración.
2. Se elaboró un diseño organizacional para Rosmei S.A que permita elaborar su proyección estratégica mediante la implementación de objetivos y estrategias que tuvieran como finalidad mejorar la gestión productiva de la organización.
3. La elaboración del diseño organizacional es de gran importancia dentro de la empresa Rosmei S.A, pues permite la coordinación efectiva de su estructura, flujo de procesos, y principalmente de su recurso humano.
4. Mediante la elaboración del diseño se permitió determinar los procesos productivos de la empresa y elaborar su flujograma de proceso, además de identificar las características principales del producto y clientes para realizar un proceso organizacional efectivo.
5. El diseño organizacional propuesto se convierte en un instrumento importante para enfrentar las diferentes eventualidades que se le presentan en el ambiente competitivo puesto que permite que los integrantes de la empresa trabajen de manera eficiente buscando siempre el desarrollo la empresa a través de la innovación y capacitación constante que le permita ser una organización efectiva.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A donde se permita crear una cultura organizacional sólida en donde los integrantes de la organización, clientes y proveedores conozca que es lo que le empresa pretende alcanzar además de hacerle partícipe del crecimiento efectivo de la misma.
2. Realizar un organigrama de acuerdo a los cambios que ha tenido la empresa donde se ilustre los departamentos, el tramo de control y las líneas jerárquicas que permita que los integrantes de la organización puedan comunicar y coordinar sus actividades de manera efectiva.
3. Implementar un orgánico funcional en donde se detalle las diferentes actividades y funciones de los colaboradores que integran la organización que permita realizar de manera efectiva e integra sus labores.
4. Además se recomienda realizar capacitaciones a los trabajadores de la empresa en donde se plantee como objetivo principal mejorar su actividad laboral mediante el trabajo en equipo, la atenciónal clientes, la solución de conflictos y talleres de motivación.
5. Elaborar un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A. mediante la aplicación de técnicas y herramientas que permita generar una mejor gestión productiva dentro de la organización en donde se deba corregir y mejorar la parte primordial y fundamental de la organización su estructura.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALONSO M. Enrique Guillermo, (2006), Teorías de las Organizaciones, México, Umbral Editorial.
- BERNAL, Torres César Augusto, (2006.), Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª edición.
- BRAVO, Carrasco, Juan, (2009), Gestión de Procesos, Primera Edición, Chile, Editorial Evolución S.A.
- CARDOZO, Alejandro Pablo, (2007), Administración Empresarial, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- DAVID, Fred, R, (2013), Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Educación.
- DAFT L. Richard, (2011), Teoría Y Diseño Organizacional, decima edición, México, Cengage Learning.
- DAFT L. Richard,(2010), Introducción a la Administración, sexta edición, México, Cengage Learning
- DAFT, Richard. L, (2007), Teoría y Diseño Organizacional, novena edición, México: Thomson
- DESS, Gregory, LUMPKIN, Eisner, (2011), Administración Estratégica, Textos y Casos, Quinta Edición, México, Mc Graw Hill Educación 489 Págs.

- GARETH R Jones, (2008), Teoría Organizacional, Quinta edición, Pearson Educación,.
- GÓMEZ Galán Manuel, (2009), Las microempresas como agentes de desarrollo en el Sur. ed. litCideal. Centro de Investigación Europa-España-América Latina.
- GOMEZ MARCELO M, (2006), Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Argentina, Editorial Brujas.
- GRASSO LIVIO (2006) , Encuestas, Elementos para su Diseño y Análisis Encuentro Primera Edición Córdoba – Argentina, Grupo Editor.
- GORDILLO Mejía, Abraham, (2008), Desarrolló y aprendizaje organizacional: Paradigmas del siglo XXI, gestión del Conocimiento, gestión de la organización inteligente, México, Trillas ,208 Págs.
- HELLRIEGEL, Slocum (2009), Comportamiento Organizacional,. 12va Edición. México. CENGAGE Editorial.
- HERNÁNDEZ Sampieri, R; Fernández, C.; Baptista, (2005) ,Metodología de la investigación. Tercera Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y Lucio, (2006),. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- HILL, W.L, Charles, (2009), Administración Estratégica, octava edición, México. McGraw Hill Eduaction
- LABRADA, Sosa, Ailed, (2012) Modelo de Diseño Organizacional Una aplicación practica, España, Editores Acad, MIA.

- MARTIN Dávila M, (2009), Métodos analíticos en Marketing. Teórica y aplicaciones, Madrid, Editorial Tormes.
- MONDY, R Wayne, (2010), Administración de Recursos Humanos, onceava edición, México, Pearson Educación,512 Págs.
- MÉNDEZ, C. (2008), Metodología De La Investigación, Diseño Y Desarrollo Del Proceso Del Proceso De Investigación, Con Énfasis En Ciencias Empresariales, Cuarta Edición. México: Limusa.
- MINTZBERG Henry, (2006), Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires, Editores: El ateneo.
- ORTIZ Q, Alberto, (2005), Gerencia Financiera Y Diagnostico Estratégico. 2da Edición. Bogotá–Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- SCHROEDER Roger, M Eyer Susan M, Rungtusanatham Johnny,(2011), Administración de Operaciones, Quinta edición , McGraw Hill.
- SUMMERS, Donna, (2006), Administración de la Calidad, , Primera Edición, México, Pearson Edición ,424 Págs.

PÁGINAS WEB

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>

ANEXOS

ANEXO # 1 Modelo de entrevista



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

Objetivo.- Identificar aspectos relevantes considerando la opinión del presidente y gerente de la Empresa Rosmei S.A para aplicar en la propuesta de la elaboración de un diseño organizacional.

ENTREVISTA A PRESIDENTE Y GERENTE DE LA EMPRESA ROSMEI S.A

- 1.- ¿Se siente conforme con la responsabilidad asignada dentro de la empresa?
- 2.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de sus labores?
- 3.- ¿Cómo es la comunicación con el personal de la empresa?
- 4.- ¿Cuáles son los valores básicos, los que caracterizan el modo de accionar de la empresa Rosmei S.A?
- 5.- ¿Se realiza el seguimiento respectivo al cumplimiento de los objetivos empresariales planteados?
- 6.- ¿Que tan capacitados considera usted se encuentran los trabajadores que ejercen sus funciones en las diversas áreas de la empresa?
- 7.- ¿Existe un presupuesto elaborado para la empresa Rosmei S.A?

- 8.- ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades correspondiente?
9. ¿Dispone del recurso humano necesario para cumplir con las actividades que desempeña la empresa?
- 10.- ¿La empresa Rosmei S.A cuenta con estrategias que les permita cumplir con sus objetivos organizacionales? ¿Cuáles Son?
- 11.- ¿Los recursos de la empresa son manejados eficientemente y eficazmente?
- 12.- ¿La empresa cuenta con el recurso monetario para contratar personal si esto fuera necesario?
- 13.- ¿Se realiza evaluaciones constantes para conocer el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa Rosmei S.A?
- 14.- ¿Cuál es la posición competitiva que tiene la empresa en el entorno donde se desenvuelve?
- 15.- ¿Ha crecido la empresa en últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?
- 16.- ¿Los procesos que se están llevando en la empresa son los adecuados o cree que deben redefinirse?
- 17.- ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?
- 18.- ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados para toda la organización?
- 19.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son los aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?
- 20.- ¿Cree necesario la elaboración e implementación de un diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A?

ANEXO # 2 Modelo de encuesta a trabajadores



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA DE LA EMPRESA ROSMEI S.A

Objetivo.-Recolectar información importante sobre la gestión productiva de los colaboradores para la realización del trabajo de tesis de Diseño Organizacional para la Rosmei S.A.

PARA LLENAR LA ENCUESTA LEA CON ATENCIÓN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO Y MARQUE CON UNA (X) LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE ADECUADA .DE SU RESPUESTA DEPENDERÁ EL ÉXITO DE LA INVESTIGACIÓN.

Sexo F () M ()

Trabajadores Administrativos (....) Operativo ()

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

SI () NO ()

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

SI () NO ()

3.- ¿Cómo considera usted el clima organizacional que ofrece la empresa para la buena realización de sus actividades laborales?

MUY BUENO ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

MUY MALO ()

4.- ¿Cómo calificaría usted la división de trabajo que existe en los departamentos dentro de la empresa Rosmei S.A?

- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()
- MUY MALO ()

5.- ¿Usted tiene conocimiento como esta estructurada la organización de la empresa?

- DEFINITIVAMENTE SI ()
- PROBABLEMENTE SI ()
- INDECISO O INDIFERENTE ()
- PROBABLEMENTE NO ()
- DEFINITIVAMENTE NO ()

6.- ¿Considera usted que los puestos de trabajo están distribuidos de acuerdo a la especialización de los colaboradores de la empresa?

- DEFINITIVAMENTE SI ()
- PROBABLEMENTE SI ()
- INDECISO O INDIFERENTE ()
- PROBABLEMENTE NO ()
- DEFINITIVAMENTE NO ()

7.- ¿Según su criterio existe centralización en la toma de decisiones de la empresa Rosmei S.A?

- SI ()
- NO ()

8.- ¿En el departamento donde laboran realizan trabajo en equipo?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- ALGUNAS VECES ()
- CASI NUNCA ()
- NUNCA ()

9.- ¿Cómo calificaría usted la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa Rosmei S.A?

- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()
- MUY MALO ()

10.- ¿Cuándo requiere usted información de su área de trabajo la obtiene rápidamente?

- SIEMPRE ()
- LA MAYORIA DE LAS VECES SI ()
- ALGUNAS VECES SI, ALGUNAS VECES NO ()
- LA MAYORIA DE LAS VECES NO ()
- NUNCA ()

11.- ¿Cómo considera usted la supervisión que existe en cada área de trabajo de la empresa Rosmei S.A?

- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()
- MUY MALO ()

12.- ¿Quién es la persona a la que reporta directamente?

- GERENTE GENERAL ()
- SUB GERENCIA ()
- FINANCIERO ()
- OPERACIONES ()
- RECURSO HUMANO ()

13.- ¿Realiza funciones que no le corresponden dentro de su área de trabajo?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- ALGUNAS VECES ()
- CASI NUNCA ()
- NUNCA ()

14.- ¿Dispone de un Manual de Procedimientos que sigue para efectuar su trabajo en la Empresa Rosmei S.A?

- SI () NO ()

15.- ¿Los directivos motivan al personal para mejorar su desempeño en la empresa?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- ALGUNAS VECES ()
- CASI NUNCA ()
- NUNCA ()

16.- ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa con que frecuencia ha recibido capacitación?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

ALGUNAS VECES ()

CASI NUNCA ()

NUNCA ()

17.- ¿La empresa cuenta con todos los recursos humano, técnico, material y tecnológico para desempeñar efectivamente sus labores?

SI ()

NO ()

18.- ¿Esta de acuerdo en que se elabore un diseño organizacional que permita determinar las diferentes funciones y actividades de la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ()

DE ACUERDO ()

EN DESACUERDO ()

TOTALMENTE EN DESACUERDO ()

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO # 3 Modelo encuesta a clientes Rosmei S.A.



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO CLIENTES Y PROVEEDORES DE LA EMPRESA ROSMEI S.A

Objetivo.-Identificar aspectos relevantes considerando la opinión de los clientes y de Rosmei S.A para aplicar en la propuesta de la elaboración de un diseño organizacional.

1.- ¿Durante qué tiempo lleva realizando transacciones comerciales con la empresa Rosmei S.A?

- 1.-MENOS DE UN AÑO ()
- 2.-UN AÑO A TRES AÑOS ()
- 3.-TRES AÑOS A CINCO AÑOS... ()
- 4.- MAS DE CINCO AÑOS ()

2.- ¿Cuáles son las razones por las que usted compra el producto en la empresa Rosmei S.A?

- 1.-CALIDAD ()
- 2.-PRECIO ()
- 3.-FORMA DE PAGO ()
- 4.-TIEMPO DE ENTREGA ()

3.-. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene usted con el producto que ofrece la empresa Rosmei S.A?

- 1.-EXCELENTE ()
- 2.-MUY BUENO ()
- 3.-BUENO ()
- 4.- REGULAR ()
- 5.-MALO ()

4.- ¿Cómo considera la comunicación que existe entre el cliente y los trabajadores de la empresa Rosmei S.A?

- 1.-EXCELENTE..... (....)
- 2.- MUY BUENA (....)
- 3.- BUENA... (....)
- 4.-REGULAR..... (....)
- 5.- DEFICIENTE..... (....)

5.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente que ofrece la empresa Rosmei S.A?

- 1.-EXCELENTE..... (...)
- 2.-MUY BUENA..... (.....)
- 3.-BUENA..... (....)
- 4.-REGULAR..... (....)
- 5.- DEFICIENTE..... (...)

6.- ¿Volvería a negociar con la empresa Rosmei S.A

- 1.-SI (.....)
- 2.-POSIBLEMENTE SI... (.....)
- 3.-QUIZAS..... (....)
- 4.-POSIBLEMENTE NO..... (....)
- 5.- NO (...)

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO # 4 Carta aval de la empresa



Puerto de Chanduy, 06 de mayo del 2013

Sres.:
Carrera de Administración de Empresas
UPSE

Yo, Silvia Peña Ron con cedula de identidad N° 0910028158 en calidad de Gerente General autorizo dar la información pertinente y necesaria a la Srta. Mónica Melissa Malavé Yagual con Cedula de identidad N° 0914801915, para el desarrollo de su tesis: "Diseño organizacional para la empresa Rosmei S.A del Puerto de Chanduy, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena año 2013".

Lo que permite autorizar a la interesada dar uso del presente documento, según estime conveniente.

ROSMEI S.A.

Sra. Silvia Peña Ron
Gerente General
Rosmei S.A

DIRECCIÓN: BARRIO PUERTO NUEVO, AVENIDA PRINCIPAL S/N - PUERTO DE CHANDUY
TELÉFONO: 2909182
SANTA ELENA - ECUADOR

ANEXO # 5 Ruc Rosmei S.A.

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES			
NÚMERO RUC:	090209021001		
RAZÓN SOCIAL:	ROSMEI S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:	ROSMEI S.A.		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
PEC. NACIMIENTO:		PEC. INICIO ACTIVIDADES:	26/02/0003
PEC. INSCRIPCIÓN:	25/03/2003	PEC. ACTUALIZACIÓN:	13/02/0012
PEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		PEC. FINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
ACTIVIDADES DE PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: SANTA ELENA Canton: SANTA ELENA Parroquia: CHANDUY Barrio: PUERTO NUEVO Calle: Av. PRINCIPAL Numero: S/N Conjunto: SECTOR PUERTO DE CHANDUY Referencia ubicación: FRENTE A LA FABRICA PROMAROGA Telefono Trabajo: 0429091603 Telefono Trabajo: 091756142 Email: elisacosta@hotmail.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 REGIONAL LITORAL SURI SANTA ELENA	CERRADOS	1

ANEXO # 6 Fotos de la empresa





