



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL S.A. “NIRSA”  
DE LA PARROQUIA POSORJA,  
PROVINCIA DEL GUAYAS,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: HUGO JAVIER MERO PIGUAVE  
TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL S.A. “NIRSA”  
DE LA PARROQUIA POSORJA,  
PROVINCIA DEL GUAYAS,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: HUGO JAVIER MERO PIGUAVE  
TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 04 Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL “NIRSA” DE LA PARROQUIA POSORJA, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013.”, elaborado por la Sr. Hugo Javier Mero Piguave, egresado de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....  
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**TUTOR**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios pues fue él que me dio la fuerza y la voluntad para concluir este proceso de investigación. A mi madre Marisol, abuelos Irene y Eleno, a mi amiga Betsi, a mi novia Jessica, tíos, y demás familiares y amigos que estuvieron siempre brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

Hugo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Empresa Negocios Industriales Real “NIRSA” por brindarme la apertura para realizar este trabajo de investigación, a mi jefe Ing., Patricio Martínez, Ing. Juan Carlos Musello, mis compañeros del trabajo, a Danny por su colaboración y apoyo brindado.

A mi tutora por los lineamientos y guías para el desarrollo de este proyecto,

Hugo.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Ing. Jairo Cedeño Pinargote, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**PROFESORA -TUTORA**

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MSc.  
**PROFESORA DEL ÁREA**

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEGOCIOS  
INDUSTRIALES REAL S.A. “NIRSA” DE LA PARROQUIA POSORJA,  
PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013”**

**Autor:** Hugo Javier Mero Piguave

**Tutor:** Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de solucionar los problemas de gestión administrativa, comunicación organizacional, reducción de la producción y la falta de una estructura organizacional que carece la empresa Negocios Industriales Real “NIRSA”. Los resultados que hemos conseguido van a direccionar hacia un desarrollo óptimo de la empresa Negocios Industriales Real “NIRSA”. Dentro de la investigación se obtuvo información valiosa para determinar las causas y efectos que ocasionan los problemas ya descritos, tales son la falta de una estructura organizacional, un mejor sistema de control y procurar mejoras para la gestión productiva y administrativa de la compañía. Los objetivos se orientan a la verificación de la incidencia de una estructura organizacional en el proceso de la gestión administrativa, a la realización de un análisis del fundamento teórico sobre diseño organizacional y la estructura, el proceso metodológico de recolección de la información y la propuesta que está diseñada para resolver los problemas adecuadamente. En análisis situacional ha determinado que la organización no aprovecha de forma total sus fortalezas y que tiene amenazas fuertes que pueden afectar el desarrollo organizacional. Las metodologías usadas básicamente fueron investigaciones de campo como las entrevistas y las encuestas que dieron como resultado la carencia de un diseño organizacional, estas afectan los procesos normales de la empresa. Una vez obtenidos los resultados se procedió a desarrollar un modelo de diseño organizacional aplicable a la empresa que fortalezca la gestión administrativa, ayude a reducir las frecuentes quejas de los clientes, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y procure una comunicación efectiva tanto horizontal como verticalmente. Todo esto para que la empresa logre los objetivos y metas organizacionales con miras hacia un desarrollo sustentable y sostenible para el beneficio de todos los grupos de interés que rodean el entorno organizacional de la compañía.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
1. TEMA.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	8
6. JUSTIFICACIÓN.....	9
7. OBJETIVOS.....	10
8. HIPÓTESIS. ....	11
9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. ....	12
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
1.1 ORGANIZACIÓN .....	14
1.1.1 Concepto de Organización .....	14
1.1.2 Importancia de la Organización .....	15
1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	15
1.2.1 Concepto de Diseño Organizacional.....	15
1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional.....	16
1.2.2 Dimensiones del diseño organizacional .....	17



1.2.2.1. Dimensiones estructurales.....	17
1.2.2.2. Dimensiones contextuales.....	18
1.2.3 Elementos del diseño organizacional.....	18
1.2.3.1. Sistemas de información.....	18
1.2.3.2. Sistemas de control.....	19
1.2.3.3. Tecnología de la producción.....	19
1.2.3.4. Políticas organizacionales.....	19
1.2.3.5. Cultura organizacional.....	20
1.2.3.6. Vínculos interorganizacionales.....	20
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.3.1 Concepto de estructura organizacional.....	21
1.3.2 Objetivo de la estructura organizacional.....	21
1.3.3 Tipos de estructura organizacional.....	22
1.3.4 Diagnóstico Organizacional.....	24
1.3.4.1. Matriz de marco lógico.....	24
1.3.4.2. Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI).....	25
1.3.4.3. Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE).....	27
1.3.4.4. Matriz Foda.....	29
1.3.4.5. Análisis de Porter.....	29
1.3.4.6. Matriz Boston Consulting Group.....	32
1.3.5 Planeación Estratégica.....	34
1.3.5.1. Misión organizacional.....	34
1.3.5.2. Objetivos organizacional.....	35
1.3.5.3. Visión organizacional.....	35
1.3.5.4. Valores corporativos.....	36
1.3.5.5. Estrategias Organizacionales.....	36
1.3.5.5.1. Conceptos de estrategias.....	36
1.3.5.5.2. Tipos de estrategias.....	38
1.3.6 Resultados de efectividad.....	39
1.3.6.1. Consecución de las metas.....	39
1.3.6.2. Distribución de recursos.....	40

1.3.6.3. Cuadro de mando integral (BSC).....	40
1.3.7 Teoría Organizacional.....	41
1.3.8 Cambio Organizacional.....	42
1.3.9 Modelos de diseño organizacional.....	43
1.3.9.1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.....	43
1.3.9.2. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.....	45
1.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	47
1.4.1 Definición de Gestión.....	47
1.4.2 Recursos de la Gestión Administrativa.....	47
1.4.3 Importancia de la Gestión.....	48
1.4.4 Administración.....	48
1.4.5 Los Principios Generales de la Administración.....	48
1.4.6 La Administración y sus funciones.....	50
1.5 LA EMPRESA NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL “NIRSA” S.A.....	50
1.5.1 Antecedentes.....	50
1.5.2 Filosofía Corporativa.....	51
1.5.3 Certificados de calidad.....	52
1.5.4 Proceso de producción.....	53
1.5.5 Recursos.....	54
1.6 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	54
1.6.1 Constitución Nacional del Ecuador.....	54
1.6.2 Ley de Compañía.....	54
1.6.3 Plan Nacional de Desarrollo.....	55
1.6.4 Reglamento Interno de trabajo de la Compañía Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA”.....	56
CAPÍTULO II.....	58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	59

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	60
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	61
2.7. POBLACIÓN.....	62
2.8. MUESTRA.....	63
CAPÍTULO III.....	64
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	64
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	68
3.2.1. Encuesta realizada al personal operativo de la empresa .....	68
3.2.2. Encuesta realizada a clientes potenciales .....	78
3.2.3. Encuesta realizada a la parte administrativa .....	84
Conclusiones .....	92
Recomendaciones.....	93
CAPÍTULO IV.....	94
“PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL PARROQUIA POSORJA PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013” .....	94
4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL”. .....	95
4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	96
4.3.1. Matriz Foda .....	96
4.3.2. Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI) .....	97
4.3.3. Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE) .....	98
4.3.4 Análisis de Porter .....	99
4.3.4. Matriz Boston Consulting Group .....	101
4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO .....	101
4.5. INTENTO ESTRATÉGICO .....	106
4.5.1. Misión organizacional.....	106
4.5.2. Visión organizacional.....	106
4.5.3. Objetivos organizacionales .....	107
4.5.3.1. Objetivos general .....	107

4.5.3.2. Objetivos específicos .....	107
4.5.4. Estrategias organizacionales .....	108
4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	109
4.6.1. Objetivo de la estructura organizacional.....	109
4.6.2. Estructura organizacional.....	111
4.6.3. Departamentalización, descripción de puesto y funciones. ....	112
4.7. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	127
4.8. PLAN DE ACCIÓN.....	129
4.9. MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	130
4.10. PRESUPUESTO .....	131
4.11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
4.11.1. Conclusiones .....	132
4.11.2. Recomendaciones.....	133
BIBLIOGRAFÍA .....	134

## ÍNDICE DE CUADROS.

	Pág.
CUADRO # 1 Variable Independiente .....	12
CUADRO # 2 Variable Independiente .....	13
CUADRO # 3 Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional ....	22
CUADRO # 4 Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional....	23
CUADRO # 5 Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI) .....	25
CUADRO # 6 Ejemplo: Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI).....	26
CUADRO # 7 Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE) .....	27
CUADRO # 8 Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE) .....	28
CUADRO # 9 Población.....	62
CUADRO # 10 Muestra.....	63
CUADRO # 11 Género .....	68
CUADRO # 12 Edad.....	69
CUADRO # 13 Lugar de Residencia .....	70
CUADRO # 14 Antigüedad en la empresa .....	71
CUADRO # 15 Satisfacción laboral .....	72
CUADRO # 16 Satisfacción salarial.....	73
CUADRO # 17 Remuneración por avance .....	74
CUADRO # 18 Manual de funciones .....	75
CUADRO # 19 Comunicación Organizacional .....	76
CUADRO # 20 Ambiente laboral .....	77
CUADRO # 21 Preferencia por el producto .....	78
CUADRO # 22 Calidad del producto .....	79
CUADRO # 23 Satisfacción por el producto.....	80
CUADRO # 24 Capacitaciones.....	81
CUADRO # 25 Capacitaciones.....	82
CUADRO # 26 Calidad de la materia prima .....	83
CUADRO # 27 Edad.....	85
CUADRO # 28 Funciones .....	86

CUADRO # 29 Actividades laborales .....	88
CUADRO # 30 Cooperación .....	89
CUADRO # 31 Diseño organizacional .....	90
CUADRO # 32 Implementación del diseño organizacional .....	91
CUADRO # 33 Matriz Foda para la empresa Negocios Industriales Real .....	96
CUADRO # 34 Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI) .....	97
CUADRO # 35 Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE) .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICA # 1 Factores del Análisis de Porter .....	30
GRÁFICA # 2 Matriz Boston Consulting Group .....	32
GRÁFICA # 3 Modelo de Richard L. Daft.....	44
GRÁFICA # 4 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa .....	46
GRÁFICA # 5 Género .....	68
GRÁFICA # 6 Edad .....	69
GRÁFICA # 7 Lugar de Residencia .....	70
GRÁFICA # 8 Antigüedad en la empresa.....	71
GRÁFICA # 9 Satisfacción laboral .....	72
GRÁFICA # 10 Satisfacción salarial .....	73
GRÁFICA # 11 Remuneración por avance .....	74
GRÁFICA # 12 Manual de funciones.....	75
GRÁFICA # 13 Comunicación organizacional .....	76
GRÁFICA # 14 Ambiente laboral .....	77
GRÁFICA # 15 Preferencia por el producto .....	78
GRÁFICA # 16 Calidad del producto.....	79
GRÁFICA # 17 Satisfacción por el producto .....	80
GRÁFICA # 18 Capacitaciones .....	81
GRÁFICA # 19 Capacitaciones .....	82
GRÁFICA # 20 Calidad de la materia prima.....	83
GRÁFICA # 21 Género .....	84
GRÁFICA # 22 Edad .....	85
GRÁFICA # 23 Funciones.....	86
GRÁFICA # 24 Comunicación organizacional .....	87
GRÁFICA # 25 Actividades laborales.....	88
GRÁFICA # 26 Cooperación.....	89
GRÁFICA # 27 Diseño organizacional .....	90
GRÁFICA # 28 Implementación del diseño organizacional .....	91

GRÁFICA # 29 Modelo de diseño organizacional para la empresa “Negocios Industriales Real” .....	95
GRÁFICA # 30 Análisis de Porter .....	99
GRÁFICA # 31 Matriz Boston Consulting Group .....	101
GRÁFICA # 32 Orgánico Funcional .....	111
GRÁFICA # 33 Cuadro de mando integral.....	128



**ÍNDICE DE ANEXOS**

	Pág.
ANEXO # 1: Encuesta dirigida a los colaboradores .....	137
ANEXO # 2: Encueta dirigida clientes potenciales .....	140
ANEXO # 3: Encuesta dirigida a los parte administrativa .....	142
ANEXO# 4: Fotos empresa NIRSA .....	145

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Negocios Industriales Real “NIRSA” es una organización dedicada a la elaboración de conservas de atún que vende a nivel nacional e internacional con la marca Real, tiene implantado uno de los sistemas de gestión de la calidad muy rigurosos por la necesidad que se tiene de cumplir con altos estándares solicitados para poder exportar.

Esta organización teniendo un sistema de calidad tan óptimo en el último año ha tenido una reducción en los pedidos de sus principales clientes, esto ha ocasionado que la producción se reduzca y la gravedad del asunto está en el que el año pasado se receiptó unas 30 quejas de clientes. Las causas de estos problemas son debido a la falta de una estructura que direcciona de forma adecuada las labores de los trabajadores y se cree una sinergia entre la labor productiva y la visión organizacional.

El diseño organizacional permite establecer una estructura adecuada definiendo el alcance de los puestos, sus funciones y responsabilidades; facilita una comunicación efectiva, organiza de forma adecuada las áreas, para así contribuir al desarrollo de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo establecer una estructura organizacional, que contribuya al mejoramiento de las diferentes tareas dentro de la organización, para lograr la coordinación efectiva, el desarrollo y desempeño eficaz sobre todo en el área administrativa de la Empresa Negocios Industriales Real “NIRSA”.

El capítulo I contiene la base teórica que ayudará a delimitar un modelo organizacional acorde a las necesidades tanto de organización como de las tareas

operativas y administrativas de la empresa. Este modelo contiene el análisis situacional, proyección estratégica y los elementos del diseño organizacional.

El Capítulo II describe la metodología usada en el proceso de investigación, el tipo, desarrollo y procedimiento de la investigación. La conformación de la población y la muestra de estudio, instrumentos y técnicas de investigación.

El Capítulo III contiene el proceso de obtención de la información para establecer causas, efectos y que tiene el problema de investigación e inclusive las posibles soluciones con las cuales la organización logrará apalejar los problemas productivos ocasionados, y se utilizó tabulación de datos, tablas, gráficos y la realización de los análisis respectivos.

El Capítulo IV informa sobre la propuesta y el resultado obtenido de la investigación en el que se desglosa el modelo de diseño organizacional que se usará para la empresa objeto del estudio.

El diagnóstico organizacional que contiene un análisis interno y externo de los factores que integran el entorno de la organización, los elementos del diseño organizacional como son: sistemas de control e información, tecnologías de la producción y políticas organizacionales para definir los lineamientos

La planeación estratégica que está integrada por la misión, visión y objetivos organizacionales. La estructura organizacional que advierte el organigrama, la departamentalización, la descripción y funciones de los puestos. Y por último los resultados de efectividad con los que se medirá el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se aspira que la organización resuelva los problemas organizacionales que hasta ahora tiene dentro del proceso productivo, la gestión y organización administrativa estableciendo estrategias que permitirán la consecución de las metas y objetivos estratégicos.

## MARCO CONTEXTUAL

### 1. TEMA.

Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional. Diseño Organizacional para la Empresa Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA” de la parroquia Posorja, cantón Playas, provincia del Guayas, año 2013.

### 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El desarrollo organizacional ha estado sujeto al progreso de las empresas y que según el modelo productivo – comercial que éstas han ido adoptando a través del tiempo aseguran su supervivencia en el mercado. De esta manera lo indica la Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa en diversas épocas de la historia así:

La actividad comercial, que desempeñó siempre el de motor de la empresa, sufrió en el siglo XX una modificación básica. Con anterioridad, lo importante no era vender, sino producir. Jean – Baptiste Say, conocido economista de finales del siglo XVIII y principios del XIX sostenía que “toda oferta genera su propia demanda”; es lo mismo que, en términos más vulgares, se quiere decir cuando se afirma que todo acaba por venderse, mejor o peor.

Pero el progreso técnico llevo a las empresas a fabricar más de lo que los clientes podían comprar. Entonces se invirtió la situación: en lugar de fabricar un determinado producto y luego tratar de venderlo, hubo que buscar el mercado y conocer lo que deseaba para fabricar el producto correspondiente. Pág. 2.

A nivel mundial las empresas se dieron cuenta que muchos productos no lograban venderse y fue entonces en que se inició un cambio con lo cual la producción se basó en las necesidades del mercado. Muy pocas empresas lograron adaptarse

este cambio radical y han logrado mantenerse en el mercado. Industrias gigantescas sucumbieron. Pero otras organizaciones fueron creadas y con este modelo productivo se mantienen en el mercado. En el Ecuador la Empresa Negocios Industriales Real “NIRSA” se funda en el año 1957 a manos del señor Julio Aguirre Iglesias con la producción productos de conservas de sardinas posicionándose en el mercado nacional por la innovación de los productos y actualización de la tecnología. A partir del año de 1968 empieza la producción de atún en conservas. Seis años más tarde incursiona en actividades de la fabricación de harina y aceite de pescado en una planta ubicada en Posorja, un puerto pesquero de la provincia de Guayas.

En el año de 1978 cierra sus operaciones productivas en Guayaquil para trasladarse a la Parroquia Posorja, dejando gestiones administrativas en estas oficinas tales como: compras, distribución y ventas, gerencia comercial, costos, gestión de las finanzas y otros cumpliendo objetivos de desarrollo organizacional que le permitirán empezar a exportar a países de Europa y a Estados Unidos. Dentro de este proceso progresista de la compañía integra sistemas novedosos de producción de conservas de Atún, Sardinas, Harina y Aceite de pescado; con todo se inicia un proceso de modernización tanto forma administrativa y operativa buscando el uso de sistemas informáticos, contables, gerenciales, implantando una filosofía administrativa que hasta la actualidad se mantiene y que ha convertido a esta industria en una de las principales a nivel nacional e internacional.

Las actividades de los departamentos dinamizan sus tareas acorde con una estructura administrativa informal tratando de esta manera cumplir las metas y objetivos generales de la empresa. Pero se ha observado que el diseño organizacional de la empresa no es el adecuado y la estructura administrativa no contiene los lineamientos pertinentes que orienten a seguir la misión general de la empresa. Podemos constatar que la departamentalización de las áreas de la empresa no están definidas realizando así un proceso de producción inestable y que los objetivos de la planta muchas veces no se cumplan. Un

adecuado organigrama en concordancia a la departamentalización propone una asignación de funciones correcta mucho más conveniente para que el proceso de producción sea productivo. Se ha verificado que formalmente no existe un organigrama que dirija las actividades empresariales, esta situación puede ocasionar que debido a la departamentalización se forme una alta especialización en los trabajadores, causando detrimento de la productividad, cuando necesitamos que se incremente la materia prima procesada debemos obligadamente contratar más personal y eso no es incrementar la productividad si no solo el incremento de la producción. El grado de especialización debe ser moderado y equilibrado con la rotación pues si en cualquiera de estos casos uno de ellos se generaliza puede causar serias dificultades en el proceso y sistema de fabricación.

La departamentalización nos permite dirigir las actividades de forma eficiente y con un adecuado organigrama lograremos equilibrar la rotación y la especialización, logrando ser efectivamente productivos.

Hay casos en que trabajadores laboran de forma independiente, toman sus propias decisiones, no colaboran y en algunas ocasiones hacen caso omiso a las directrices de su jefe inmediato. La falta de unidades de mando hace que las líneas se deterioren, que los trabajadores hagan lo que quieren y decidan sus tareas a realizar de forma autónoma. La asignación de responsabilidades se dispersa y los jefes a veces evaden tanto funciones como responsabilidades y no se toma en cuenta una verdadera jerarquía que debe tener tanto los gerentes, asistentes, jefes, supervisores, obreros y otros.

Se debe formalizar una correcta línea de mando para establecer las pertinentes responsabilidades para cada puesto y que todos los trabajadores ocupen su cargo y se procure un desarrollo funcional de la organización.

El sistema de producción de la planta está limitado por la agrupación de procesos en donde se debe cumplir una meta de procesar 300 TM al día, pero que

actualmente no se cumple pues al presente se procesan 250 TM al día. Para lograr esta meta se realizará una ampliación de la planta, se está contratando personal, comprando más insumos y así cumplir las metas. Una empresa productiva es aquella que con mismos recursos disponibles es capaz de incrementar las unidades producidas, el cual no es este el caso.

La producción de cada trabajador está ligada a la medición de su tarea cotidiana o avance, más el pago que recibe es de un sueldo fijo básico mensual independientemente de lo que logre producir, pues este es un rubro a parte y como incentivo, una vez cumplido los tres meses de prueba si no se logra los estándares es liquidado por baja eficiencia.

Se debe cambiar la forma de pago e incentivos mediante un sistema conforme a un salario que mide la tarea o avance, esto estimulará disminución de: la deserción laboral y las liquidaciones. Se estima un mejor desempeño laboral, incremento de la productividad y el cumplimiento de metas.

Las actividades de la empresa están muy centralizadas, no existe análisis y descripción de puesto para cada uno de los cargos, funciones, alcances y competencias de cada empleado. Por ejemplo el asistente de sardinas debería realizar solo tareas de su departamento, pero él realiza tareas de otras áreas como: encartonado, productos especiales, recursos humanos y bodega de materiales. Si por alguna razón faltara esta persona las actividades de algunos departamentos no se podrán realizar y ocasionaría retrasos en la producción, pérdidas en los tiempos establecidos, incumplimiento en el programa diario de los departamentos restando efectividad en desempeño organizacional.

Un adecuado sistema de asignación de funciones permitirá establecer competencias, alcance del puesto, responsabilidades y de esta forma equilibrar el desempeño y productividad de los colaboradores con miras hacia el incremento de la eficiencia y el rendimiento en el proceso productivo de la organización.

La comunicación dentro de una organización es considerada como un bien trascendental pues es necesaria para que un proceso de cualquier índole se lleve a cabo en sus mejores resultados. Cuando estos resultados no son los esperados es probable que la comunicación entre los colaboradores este fallando. Esto se debe a que cuando no existe una estructura ordenada, los canales de información se alteran y el intercambio de la información no se completa. Esto deteriora tanto la forma horizontal, ascendente y descendente de los medios de transmisión haciendo que por ejemplo un obrero no pueda informar inquietudes, cuestiones y recomendaciones sobre su trabajo. De la misma manera los trabajadores no podrían tomar decisiones acertadas y oportunas al momento de resolver los problemas.

El diseño organizacional permitirá definir un organigrama acorde a las necesidades y funcionabilidad de la empresa, la fijación de unidades de mando, la creación de canales de comunicación y un sistema de pago e incentivos con lo que lograremos: mejorar la productividad, tomar decisiones en el momento adecuado, disminución de la deserción laboral, y un equilibrado grado de especialización y rotación a fines de la consecución de los objetivos empresariales, logrando una organización funcional - sustentable.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Empresa Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA” de la provincia del Guayas, Cantón Playas, Parroquia Posorja, año 2013?

### **4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.**

**Delimitado.-** La falta de productividad y competitividad, el deterioro de la comunicación y asignación de responsabilidades, hacen meritorio un estudio investigativo, que dé pronta solución a estos problemas.



**Evidente.-** Los cambios organizacionales no siempre son tomados en cuenta cuando la expansión de la empresa es sostenida y tarde o temprano toda organización debe tener un sistema organizacional acorde a sus necesidades que demanda la producción, almacenaje, ventas y comercialización de sus productos y servicios.

**Concreto.-** El estudio considera mejorar el sistema organizativo proponiendo un diseño organizacional que fundamente el desarrollo sustentable de la Empresa Negocios Industriales Real.

**Relevante.-** La estructura organizacional de una empresa es una de los cimientos principales para que esta se desarrolle de forma sostenida, y presentado un diseño organizacional aplicable en el sistema actual de la Empresa Negocios Industriales Real lograremos que el desarrollo actual que tiene la empresa sea sostenible a través de los años.

**Original.-** Estudiaremos un novedoso sistema de organización integral que sea aplicable en la Empresa Negocios Industriales Real definiendo una estructura formal.

**Factible.-** La Empresa Negocios Industriales Real es una organización de gran envergadura que contempla presencia tanto a nivel nacional e internacional y por los bastos procesos que enmarcan este complejo industrial es viable la aplicación de un diseño organizacional por la magnitud de los recursos materiales, recursos económicos, financieros, la magnitud de la producción y la cantidad de clientes que posee.

## **5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Qué consecuencias ocasiona la falta de una organización formal en la empresa Negocios Industriales Real?

¿Establecer un sistema de pago por tarea ayudará al incremento de la productividad?

¿La asignación funciones y responsabilidad equitativa ayudará al desarrollo organizacional?

¿Definir un correcto organigrama permitirá que los canales de información de dinamicen y las líneas de mando establezcan las responsabilidades a los colaboradores?

## **6. JUSTIFICACIÓN.**

A través de los años las formas de organización han evolucionado al igual que todas y cada una de las cosas en el universo. Las exigencias que impone el medio global a las organizaciones de toda índole en la actualidad las obligan a crear diseños innovadores que ayuden a la aplicación de una filosofía empresarial y que con adecuados lineamientos llegaran a ser competitivos y productivos en este creciente sistema de desarrollo global.

Todas las actividades que conllevan la dirección de una empresa deben estar dirigidas mediante un adecuado organigrama de trabajo pues ayudará a la señalización correcta de las diferentes funciones, actividades, líneas de mando, responsabilidades y alcance de estas. Definiendo canales de comunicación, jerarquía, y asignación de competencias. Y establecer las actividades de cada uno de los colaboradores y la forma en que deben realizarlas. Este estudio planteado definirá estos conceptos en donde será delimitado el proceso organizacional de la Empresa Negocios Industriales Real.

La recopilación de información mediante encuestas, entrevistas y observación darán las pautas necesarias para establecer el grado de importancia, y la relevancia que es para la Empresa Negocios Industriales Real un diseño organizacional que

delimite el organigrama, canales de comunicación, líneas de mando, responsabilidades, sistemas de producción y que mediante la tabulación y análisis de la información obtenida podamos identificar un sistema de organización que esté acorde a las necesidades de la empresa antes mencionada.

Una vez obtenidos los resultados debemos proponer un diseño organizacional con sus componentes adecuados que valdría para optimizar los recursos, reducir los costos y deserción laboral. La empresa transformará de forma positiva el entorno laboral de todos los trabajadores en ámbitos salariales, servicios internos, buen trato, con esto la producción se perfilará hacia la productividad, eficiencia y eficacia; los costos se contraerán dando mejores resultados financieros.

## **7. OBJETIVOS.**

### **7.1 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional, para el diseño Organizacional de la Empresa Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA” de la Parroquia Posorja, año 2013.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Identificar diferentes conceptualizaciones teóricas a través de un estudio profundo y fundamentado sobre estructura organizacional que nos conducirá a un sistema adecuado organizativo de la Empresa Negocios Industriales Real.

Definir un modelo organizacional a través de estudios profundos de diversos autores sobre diseño organizacional que propicie la selección del modelo más adecuado aplicable en la Empresa Negocios Industriales Real.

Determinar un proceso metodológico, considerando métodos, instrumentos, técnicas de investigación que guíen la elaboración del Diseño Organizacional de la Empresa Negocios Industriales Real.

Elaborar el Diseño Organizacional mediante el uso de estrategias competitivas que permita la estructura organizacional más adecuada de la Empresa Negocios Industriales Real.

## **8. HIPÓTESIS.**

La incidencia de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, a través de un análisis situacional en la Empresa Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA” de la Parroquia Posorja, año 2013.

## 9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

**CUADRO # 1 Variable Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional en la empresa "Negocios Industriales Real" de la parroquia Posorja, año 2013.	Variable independiente	La estructura organizacional es la base fundamental en desarrollo organizacional y planeamiento estratégico de una organización. Los gerentes, administradores actuales deben conocer el entorno cambiante para establecer una estrategia adecuada y oportuna que sea al plan de acción del diseño estructural de la empresa, que llevarán de forma oportuna hacia resultados y eficientes y productivos.	Análisis situacional	- Análisis Interno - Análisis Externo - Análisis Dafo – Foda	¿La empresa cuenta con un Diseño Organizacional?	Guía de entrevista
	Estructura organizacional		Planteamiento estratégico	- Misión - Visión - Objetivos y metas - Valores - Estrategias	¿Conoce usted la estrategia de la empresa?	Guía de entrevista
			Diseño Organizacional	- Políticas de comunicación e información - Cultura organizacional - Tecnología de la producción	¿En qué le ayudaría tener un documento donde se indique la asignación de funciones y responsabilidades?	Questionario
			Estructura organizacional	- Organigrama de tipos de organigrama. - Departamentalización - Cadena de mando	¿Conoce usted sus responsabilidades y tareas?	Questionario
			Resultados de Efectividad.	- Metas alcanzadas - Productividad - Eficiencia - Balanced scorecard	¿Estaría dispuesto a seguir trabajando en la empresa, si el pago de su sueldo sea un salario por avance?	Questionario

Fuente: Datos de la investigación.  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**CUADRO # 2 Variable Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional en la empresa "Negocios Industriales Real" de la parroquia Posorja, año 2013.	Variable Dependiente  Gestión administrativa	La gestión administrativa es el procedimiento que se lleva a cabo en la administración general de la Empresa Negocios Industriales Real S.A. "NIRSA"  Desde su creación, la utilización de sus recursos, y de qué forma están formulados los sistemas de gestión de la producción, calidad y administrativo.	Aspectos Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos históricos</li> <li>- Constitución</li> <li>- Permisos</li> </ul>	¿Las funciones y procedimientos de su cargo están por escrito?	Guía de entrevista
			Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso administrativo</li> </ul>	¿Las líneas de mando y responsabilidad son las adecuadas en la empresa?	Cuestionario
			Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financieros</li> <li>- Humanos</li> <li>- Tecnológicos</li> <li>- Conocimiento</li> </ul>	¿Qué clase de incentivos recibe de la empresa?	Cuestionario
			Sistemas de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso productivo</li> <li>- Rendimiento</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>	¿El ambiente laboral de la empresa le parece el más adecuado?	Guía de entrevista
			Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestión de calidad</li> </ul>	¿El sistema de producción en actual es el óptimo para la empresa?	Guía de entrevista

Fuente: Datos de la investigación.  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ORGANIZACIÓN**

##### **1.1.1 Concepto de Organización**

Las organizaciones surgen con la necesidad de cubrir las necesidades humanas, es así que hoy en día todas nuestras necesidades son brindadas por organizaciones como empresas de producción, empresas de servicios, sean estas: una universidad, un colegio, una tienda, un cyber, una biblioteca, un restaurante; todas tienen objetivos, recursos materiales, financieros y económicos, y un grupo de personas que a través de una pensada agenda de actividades trabajan hacia un bien común y cumplimiento de objetivos.

La organización por Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación. Es definida como: “Un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.” Pág. 14. Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores fundamenta: “entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñados como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas con el entorno. Pág. 9.

Una organización es conjunto o grupo de personas que realizan actividades de toda índole, que pueden estar sometidas a normas y lineamientos como también pueden estar dirigidas de forma abierta, que tienen fines comunes y objetivos similares, que usan una cantidad de recursos diversos propios o ajenos con lo cual obtienen beneficio tanto para trabajadores, proveedores, accionistas, financistas, estado, clientes y otros grupos de interés.

### **1.1.2 Importancia de la Organización**

Dentro de la sociedad actual la organización es considerada como el eje principal en el desarrollo de las actividades humanas. Es así que toda organización existe para cubrir una necesidad humana, partiendo de este punto radica la relevancia de la organización, las personas se organizan para cubrir una necesidad a través de la realización de actividades comerciales, productivas, empresariales, financieras, de servicios, públicas, caritativas y sin fines de lucro, de entretenimiento y ocio. Todo con el fin de obtener un bien común y beneficios correspondientes, tratando siempre que todos los grupos de interés vinculados a la organización se sientan satisfechos.

## **1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Concepto de Diseño Organizacional**

D. Hellriegel, S. E. Jackson y J.W. Slocum, (2009). Administración. México. Cengage Learning. Explican el concepto de diseño organizacional así: “El proceso que utiliza la gerencia para crear puestos y las relaciones se llaman diseño organizacional, que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura.” Pág. 358.

D. Hellriegel, y J.W. Slocum, (s.f.) Comportamiento Organizacional. México. Thompson., también menciona lo siguiente: “el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.” Pág. 346

Otro concepto menciona Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores. “La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten.”, en una edición actualizada de



su libro Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores fundamenta: “el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.”

Para efectos de la presente investigación el diseño organizacional es el proceso en el que las organizaciones usan la estrategia adecuada y de forma oportuna para utilizar de forma óptima los recursos y lograr la consecución de las metas establecidas ofreciendo una satisfacción a todos los grupos de interés que rodean el entorno de la organización.

#### **1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional**

Un diseño organizacional es la manera más viable de formalizar todas las actividades de una organización con el fin de crear una sinergia entre la estrategia y las metas organizacionales a través del uso de los recursos sean estos materiales, humanos y financieros, con el fin de hacer organizaciones más eficientes y productivas. La relevancia se está afianzando cada vez con mayor énfasis en las empresas de toda área; tanto así que se considera que una organización que no se adapte a un diseño estructural de forma íntegra, está alineándose hacia un declive organizacional.

Diríamos entonces que las organizaciones que logren mantenerse en este medio global y turbulento son porque han logrado crear un diseño organizacional que se adapta, que aprende, y que ha aprovechado de forma significativa todas las oportunidades que presenta el entorno.

La importancia de un diseño organizacional radica en esta premisa que todas las empresas deben adoptar y es así que se forman organizaciones sostenibles través del tiempo, rentables y productivas ofreciendo beneficios a todos los grupos de interés sean estos clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, entes públicos, sociedad y otros; tratando de que todos queden satisfechos de alguna manera.

## **1.2.2 Dimensiones del diseño organizacional**

Las dimensiones del diseño nos brindan conocimiento íntegro de la empresa resaltando características internas como si fueran cualidades de una persona, de ésta forma conocer el campo de acción real de la empresa. Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores. Nos menciona dos dimensiones como son: estructurales y contextuales y las conceptualiza fundamentando el entorno organizacional:

“Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales.”

### **1.2.2.1. Dimensiones estructurales**

Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores. Clasifica las dimensiones estructurales de la siguiente forma:

La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. La jerarquía de autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La centralización al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados.

Las dimensiones estructurales ofrecen un diagnóstico interno de la empresa sobre documentación, niveles de autoridad, centralización y la educación.

### **1.2.2.2. Dimensiones contextuales**

Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores.  
Clasifica las dimensiones contextuales así:

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud. La tecnología organizacional refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos o productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.

El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones a fin. La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. (p. 93)

### **1.2.3 Elementos del diseño organizacional**

#### **1.2.3.1. Sistemas de información**

Los sistemas se utilizan para procesar, transportar y consolidar grandes cantidades de información para que estén disponibles para los colaboradores y así tomar decisiones oportunas y adecuadas. En las empresas se utilizan sistemas contables, operativos, de nómina, entre otros para respaldar información importante de la institución.

La información es el motor principal en que toda organización toma como base para el desarrollo de sus operaciones para crear procesos estables, sostenibles y sustentables en todas las áreas de la organización.

### **1.2.3.2. Sistemas de control**

Los sistemas de control se administrativo se conceptúan como procesos para observar, vigilar, revisar y auditar los procedimientos de todas las áreas. Es así que las organizaciones dedican hasta departamentos que se dedican a esta labor con el fin de tener a la institución controlada.

Los sistemas de control incluyen la gestión de compras, ventas, consumos de materiales e insumos, facturas, liquidaciones, vacaciones, pago de salario y horas extras, control de los procesos de producción, control en los procesos de gestión de calidad, altas y bajas de activos fijos, y autorizaciones en general para que los procedimientos de la empresa se realicen con total transparencia y seguridad cumpliendo objetivos y metas organizacionales.

Los sistemas de control permiten evaluar y realizar seguimientos del cumplimiento de funciones asignadas a cada trabajador, se logra mejorar a través de resultados logrados.

### **1.2.3.3. Tecnología de la producción**

Los procesos de producción es la capacidad que tienen las empresas de transformar insumos y materias primas en un producto terminado, pero la organización que innova e introduce en sus procesos nuevas tecnologías, sean estas para reducir costos o mejorar la calidad, esa organización tendrá muchas oportunidades en el mercado tanto con productos como con servicios.

### **1.2.3.4. Políticas organizacionales**

Muños J. (2013) Diseño Organizacional para la Academia Naval Capitán Leonardo Abad Guerra. Tesis de Grado no publicada. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad., sostiene:

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. Pág. 28.

Como se analiza en esta obra las políticas son lineamientos generales que son implantados en la empresa para que sean acatados y cumplidos por todos, estas están orientan a que los objetivos y metas organizacionales se cumplan de forma adecuada y eficientemente.

#### **1.2.3.5. Cultura organizacional.**

La cultura organizacional son normas o políticas que todas las organizaciones deben tener y como todos los seres humanos poseemos, estos reflejan los buenos aspectos aunque en ocasiones también reflejan malos aspectos de los individuos de una sociedad, lo mismo pasa con las organizaciones. Para Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores define cultura así: “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseña a los nuevos.” Pág. 374

#### **1.2.3.6. Vínculos interorganizacionales.**

Los vínculos interorganizacionales es una nueva forma de comunicación actual y de vanguardia que está siendo usado por las empresas para mejorar los sistemas de comunicación y estos pueden ser verticales, horizontales, de integración, de equipos, de tareas y otros que ayudan a establecer una coordinación y mejor control en el manejo, desarrollo y flujo de la información en las áreas y departamentos de la compañía.

## **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.3.1 Concepto de estructura organizacional**

La estructura organizacional de una empresa es la forma visual en que se integran las personas, los departamentos y las actividades, unidos por las líneas de mando sean estas vertical y horizontalmente, tal y como lo dicen los siguientes autores.

Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores.

La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. Pág. 91

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación.

Es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización. Pág. 185

### **1.3.2 Objetivo de la estructura organizacional**

El objetivo principal de la estructura organizacional es crear un nivel de sinergia completo que debe estar compuesta básicamente de las tareas o la labores, todos los empleados involucrados, diferenciación de departamentos, el tramo de control, cadena de mando. Todo esto con el fin de obtener una comunicación, líneas

definidas de mando, mejorando las actividades que lleven el afectivo cumplimiento de los objetivos.

### 1.3.3 Tipos de estructura organizacional

Para efectos de este estudio de investigación hemos decidido escoger la clasificación de la estructura organizacional propuesta por Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores., que indica “el agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.”

Estructura funcional: en una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura.

**CUADRO # 3 Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional**

<b>Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>		
1	Permite las economías a escala dentro de los departamentos funcionales	1	Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios del entorno
2	Posibilita el desarrollo de las habilidades y conocimientos profundos	2	Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobre carga de la jerarquía
3	Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales	3	Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos
4	Es mejor con uno o algunos productos	4	El resultado en una menor innovación
		5	Implica una perspectiva limitada de la metas organizacionales

Fuente: Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Estructura divisional: en este caso se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocios. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

**CUADRO # 4 Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional**

<b>Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional</b>			
<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
1	Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable	1	Elimina las economías a escala en departamentos funcionales
2	Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos son claros	2	Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos
3	Implica una alta coordinación de funciones	3	Elimina la competencia profunda y especialización técnica
4	Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes	4	Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos
5	Es mejor para organizaciones grandes con varios productos		

Fuente: Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores  
 Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Estructura geográfica: otra base para el agrupamiento son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geográfica. Puede ser que cada región o país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

Estructura matricial: a veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la



innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales.

Estructura horizontal: que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería.

Redes virtuales y outsourcing: en años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos. Outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamientos.

#### **1.3.4 Diagnóstico Organizacional**

Evaluar a la empresa de forma que se realice un juicio de forma general detectando como se encuentra la con respecto a la participación de mercado, un análisis de la situación financiera y económica, revisar el proceso productivo de forma evolutiva en los últimos 5 años y crecimiento de los recursos disponibles para hacer una diagnóstico de las posibles causas y problemas que se detentan en el entorno organizacional de todo la empresa.

##### **1.3.4.1. Matriz de marco lógico**

Instrumento procesal utilizado para definir resumidamente la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos. Los componentes que integran esta matriz son los siguientes:

- a. Análisis de los involucrados.- Sesiones de trabajo con todos los grupos involucrados en el problema de estudio directos o indirectos.
- b. Análisis del problema.- Se intenta hallar las causas y efectos que ocasionan le problema de estudio.

- c. Análisis de los objetivos.- Un proceso en el cual se transforma los estados negativos a estados positivos para llegar a una solución deseada.
- d. Análisis de las alternativas.- Una vez establecidos los objetivos se plantea las estrategias que serán usadas para cambiar la situación actual en una situación futura o deseada.

**1.3.4.2. Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI)**

Proceso en el que se realiza una evaluación interna de la organización calificando sus debilidades y fortalezas. Cuando utilizamos esta matriz podremos establecer de forma clara y precisa en qué áreas somos fuertes para establecer una estrategia adecuada que minimice las debilidades y maximice las fortalezas.

Esta herramienta se usa en todos los departamentos de la empresa desde las gerencias, mercadeo, finanzas, producción, talento humano, investigación y desarrollo y otros.

**CUADRO # 5 Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI)**

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Total ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Se requiere los pasos para el desarrollo de una MEFI:

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.

- b. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

### CUADRO # 6 Ejemplo: Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI)

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0,22	2,00	0,44
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0,18	4,00	0,72
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0,10	3,00	0,30
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0,15	3,00	0,45
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0,35	1,00	0,35
Total		1,00		2,26

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.26 indica que la firma está apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

### 1.3.4.3. Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE)

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una mefe.

#### CUADRO # 7 Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5.

Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**CUADRO # 8: Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE)**

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. Competencia	Amenaza	0,08	1,00	0,08
2. Tipo de cambio	Amenaza	0,10	2,00	0,20
3. Distancia en las exportaciones	Amenaza	0,10	2,00	0,20
4. Falta de publicidad	Oportunidad	0,09	1,00	0,09
5. Tratado de libre comercio	Oportunidad	0,08	2,00	0,16
6. Buena relación c/proveedores	Oportunidad	0,13	3,00	0,39
7. Buena relación c/cliente	Oportunidad	0,13	4,00	0,52
8. Líder de mercado	Oportunidad	0,04	4,00	0,16
9. Demanda suficiente	Oportunidad	0,10	4,00	0,40
10. Temporada de ventas	Amenaza	0,15	4,00	0,60
Total		1,00		2,80

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 2.80 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

#### **1.3.4.4. Matriz Foda**

Es una herramienta muy utilizada para la realización de un análisis de situación actual de la empresa que ayuda a detectar las estrategias tanto internas como externas que la empresa posee de forma a priori. El proceso que implica el análisis foda es la detección de las fortalezas – debilidades (factores internos) y las oportunidades – amenaza (factores externos) con el fin de crear estrategias que aprovechen las fortalezas – oportunidades y minimicen las debilidades – amenazas.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación. El análisis foda es:

Un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis foda no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos si no también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados.  
pág.174

#### **1.3.4.5. Análisis de Porter**

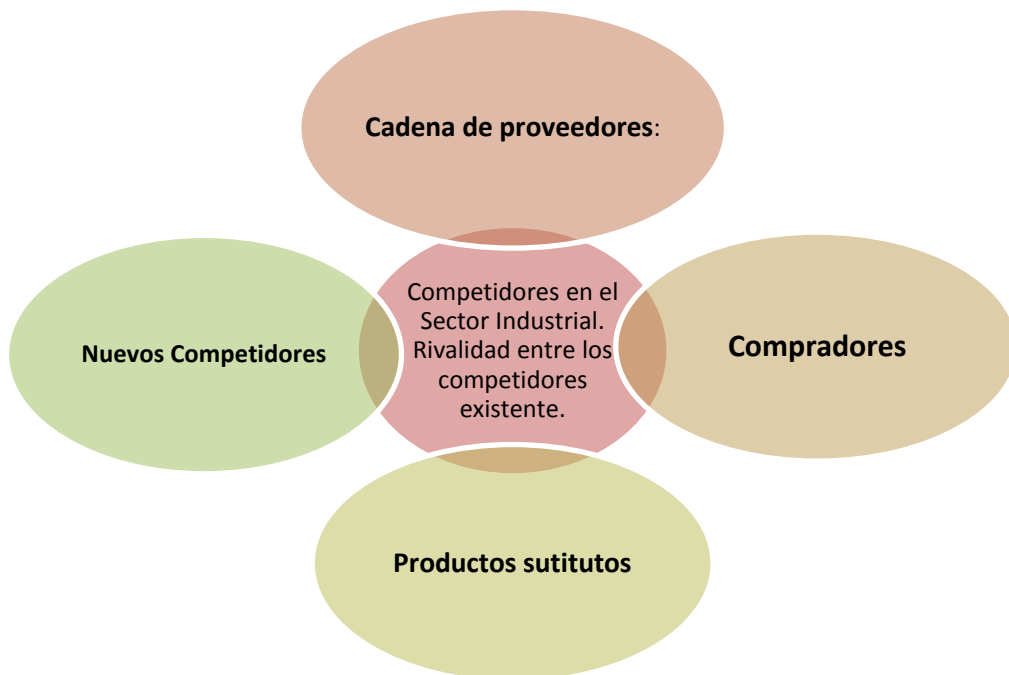
Hernández, S. y Rodríguez, (2006). Introducción a la administración. Corea. Mc Graw Hill. Hacen un análisis de esta herramienta indicando 5 componentes que deben ser analizados.

Michael Porter, creador de esta herramienta, establece que la empresa actúa por medio de las siguientes cinco fuerzas:

1. Competidores directos: otras empresas dedicadas al mismo ramo
2. Cadena de proveedores.
3. Compradores: clientes y usuarios.
4. Sustitutos: los productos que se consumen en lugar de otros.
5. Nuevos competidores e inversionista emergentes.

El empresario o inversionista debe estudiar con detalle el conjunto de todas las fuerzas para buscar en el medio el espacio más productivo y rentable de su inversión, donde sus productos y/o servicios se distingan por sus características de marca, precio, estatus, funcionalidad, etc., que lo hagan único y le proporcionen un conjunto de clientes y proveedores leales y adheridos al negocio, y que compartan su visión organizacional. Pág.310

**GRÁFICA # 1 Factores del Análisis de Porter**



Fuente: Libro Diseño Organizacional/Richard Daft  
Elaborado: Hugo Mero Piguave

1. **Rivalidad entre los competidores existentes:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los

competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2. **Cadena de proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo).

Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

3. **Compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor.

Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

4. **Sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos.

5. **Nuevos competidores o inversionistas emergentes:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### 1.3.4.6. Matriz Boston Consulting Group

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación, es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

**GRÁFICA # 2 Matriz Boston Consulting Group**



**Fuente:** Libro Diseño Organizacional/Richard Daft

**Elaborado:** Hugo Mero Piguave

Negocios o productos estrella.- Se trata de empresas que tienen un gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows).- son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos.

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

Negocios o productos signo de interrogación.- Son productos que tienen una baja participación en el mercado pero con tasas altas de crecimiento.

Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

Debido a esto en algunos países como el nuestro se lo conoce también como «niños problema», debido a que este tipo de empresa (UEN) o productos, no han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo y por ello es un problema el cuidar de ellos para la empresas, y/o los ejecutivos.

Negocios o productos perro.- Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

### **1.3.5 Planeación Estratégica**

#### **1.3.5.1. Misión organizacional**

La misión organizacional define el propósito de la existencia de una organización sea esta para cubrir una necesidad específica o para darle solución a un problema.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación.

Indica:

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde a una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicio. Pág. 82

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México.

Sostiene:

La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión, el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Pág. 60

### **1.3.5.2. Objetivos organizacional**

Los objetivos se definen como las misiones de cada área o departamento que están orientadas a cumplir la misión general de la empresa tanto es así que los objetivos deben basar su estructuración en la estrategia corporativa o funcional. Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México. Fundamenta “Las metas operativas designan los fines buscados a través de los procedimientos de operación reales de la organización y explica lo que pretende hacer la organización.” Pág. 62

Las metas de la compañía son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir. Conocer las metas actuales de la compañía les da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas. Por las mismas razones es importante que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.

### **1.3.5.3. Visión organizacional**

Se cataloga como visión al estado posterior o futuro en el que se desea ver a la organización basado en un crecimiento organizacional que se puede centrar en el incremento de la cuota de mercado, en la infraestructura, como también en mejorar el rendimiento financiero y económico, etc.

La visión es creada solo por los dueños de la empresa o fundadores, y debe estar estructurada por las siguientes interrogantes.

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

#### **1.3.5.4. Valores corporativos**

Como todo individuo que posee valores éticos y morales para un correcto comportamiento y crecimiento personal sostenible en la sociedad, así mismo una organización debe poseer valores que identifiquen a cada uno de sus colaboradores, que se sientan identificados para que todas las actividades estén enmarcadas hacia el cumplimiento pleno de la estrategia de la empresa, la misión y los objetivos.

Hernández, S. y Rodríguez, (2006). Introducción a la administración. Corea. Mc Graw Hill. “El éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia”. Pág. 312

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México. Fundamenta: “Los valores éticos son personales y únicos de cada individuo, aun cuando cualquier grupo, organización o sociedad determinados hay muchas áreas de consenso acerca de lo que constituye un comportamiento ético”. Pág. 388

#### **1.3.5.5. Estrategias Organizacionales**

##### **1.3.5.5.1. Conceptos de estrategias**

Estrategias de negocios.- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación.

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento

de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. Pág. 145.

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México.

La estrategia es formulada por los altos directivos e impuesta en la organización. Los altos directivos piensan en la forma de hacer que la organización responda mejor a la competencia, utilizar los recursos con eficiencia y manejar los cambios del entorno. Pág. 33

Estrategia competitiva.- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación.

“Michael Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específica: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro. Pág. 145

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación.

La estrategia de menor costo radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir, y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores. La estrategia de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta. Pág. 147

Toda organización de cualquier índole debe basar todas sus operaciones en una de estas estrategias a fin de entablar una alianza intangible desde la marca hacia el consumidor o comprador para que este distinga a la organización ya sea por bajos costos, valor único o intimidad con el cliente y posicionarse en la mente del cliente.

Es así que muchas organizaciones logran quedarse en el mercado siendo competitivas usando una de estas estrategias genéricas sabiendo la importancia

que implica ser competitivos en el mercado actual cambiante, turbulento y globalizado.

#### **1.3.5.5.2. Tipos de estrategias**

Un análisis profundo y mesurado del entorno interno y externo les dará a los líderes de las organizaciones la elección de las mejores estrategias de negocios a partir de cada área que potencie de forma competitiva y productiva las operaciones de la empresa.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación. Proponen los siguientes tipos de estrategias.

Estrategia corporativa.- Establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar las diversas líneas de productos y unidades de negocios para obtener un valor máxi .pág. 14

Estrategias de crecimiento: las empresas que hacen industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios. pág. 14

Estrategia de estabilidad: una corporación puede elegir la estabilidad en vez de crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible. pág. 14

Estrategias de reducción: una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas las líneas de productos, lo que genera rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas. Estas estrategias imponen una gran presión para mejorar el rendimiento. pág. 15

Estrategia funcional.- Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategia de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. pág. 15

Estrategia de Marketing.- Se concentra el precio, la venta y la distribución del producto. Por medio de uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales. pág. 15

Estrategia de tecnología e información.- Las corporaciones usan cada vez más la estrategia de tecnología de información para que sus unidades de negocios obtengan una ventaja competitiva.

Estrategia de investigación y desarrollo.- Se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de investigación y desarrollo y la pregunta de cómo tener acceso a la nueva tecnología ya sea a través de desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas. pág. 15

### **1.3.6 Resultados de efectividad**

#### **1.3.6.1. Consecución de las metas**

Se requiere que la gerencia sepa optimizar el aprovechamiento de la materia prima que garantice la producción de aquellos productos demandados, que sean competitivos, además de una verdadera integración de los equipos de trabajos distribuidos en sus distintas unidades administrativas.

Concretamente es necesario una buena planificación con metas y objetivos bien definidos, aspecto que en nuestro entorno la gerencia ha descuidado y se ha identificado más con la improvisación y no ha sabido contraatacar los efectos de algunas variables circundantes que muchas veces se tornan amenazadoras como las que el estado genera a través de sus acciones impositivas, control de cambio, precios de los insumos, preferencias necesidades de los clientes, y demás leyes y



normas que se deben dar cumplimiento para que la organización sólidamente cumpla con las metas establecidas.

#### **1.3.6.2. Distribución de recursos**

La distribución y la redistribución, es la forma como estos bienes se parten y reparten, de acuerdo a intereses políticos y económicos. Generalmente la parte declarativa o la propuesta política de los estados y de los gobiernos, contrastan grandemente con la distribución y la redistribución real, contrastan grandemente entre el nivel de la propuesta -generalmente antes de asumir el poder.

#### **1.3.6.3. Cuadro de mando integral (BSC)**

Es un sistema de gestión que se utiliza para medir de forma total a la organización buscando siempre una alineación entre la estrategia con los empleados, los accionistas, los proveedores y los clientes. Este modelo de gestión fue diseñado por Kaplan y Norton se basa en cuatro perspectivas para evaluar a la empresa como son:

Perspectivas financieras

Perspectivas de los clientes

Perspectivas de los procesos internos

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Sin duda alguna es un instrumento evaluativo completo que integra indicadores de gestión, el personal responsable del cumplimiento de estos indicadores, el cumplimiento de metas basado todo esto en la estrategia de la empresa tal y como lo dicen Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación.

El cuadro de mando integral combina medidas financieras que expresan los resultados de acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades y mejoramiento de la corporación, es decir los conductores del rendimiento futuro.” Pág. 272.

### **1.3.7 Teoría Organizacional**

Explica de qué forma las empresas pueden mantenerse en el mercado a través del tiempo. Así también qué motivos ocasionan que una organización de cualquier índole o tamaño pueda desaparecer y otra convertirse en líder de la industria. ¿Cómo? las oportunidades que se presentan en el entorno son aprovechadas por los CEO para generar nuevas formas de negocios, de la misma manera que hacer para enfrentar esos problemas que toda compañía tiene; pues el dilema no es eliminar estos problemas pues es casi imposible, más bien minimizarlos y que estos hagan el menor daño posible a la organización.

El cambio, la adaptación, la flexibilidad y la capacidad de respuesta que tenga una organización ante la incertidumbre que el entorno general ofrece, es lo que diferencia a las empresas exitosas y a las que fracasan. La teoría organizacional ofrece las explicaciones de forma acertada como las empresas pueden hacer uso de los factores que integran el ambiente organizacional interno y externo para convertirse en una organización que aprenden y dejar de ser mecánica, así lo da a entender Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México.

Las organizaciones no son estáticas; se adaptan de forma continua a los cambios del entorno. En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos del entorno. Pág. 7.

Esto conlleva a un cambio integral que debe estar basado en los desafíos actuales, y en el aprovechamiento de las oportunidades.

### **1.3.8 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es la capacidad que tiene una empresa para adaptarse al entorno en el que se desenvuelve tanto externo como interno. El cambio organizacional se da en el instante en que alguien en la organización detecta un problema o necesidad generando una idea que propicie un nuevo producto o servicio, nueva forma de controlar los procesos, nuevos procesos de producción, un nuevo sistema de gestión administrativa, la creación de una nueva tecnología entre otros. Menciona Chiavenato I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill. “adaptación, renovación, y revitalización significan cambio. Pág. #322,

Sin embargo el análisis de todos los factores que rodean a la organización como: proveedores, clientes, trabajadores, avances tecnológicos, etc., es un punto crítico que nos conduce a un cambio constante y adaptación.

El cambio debe estar sostenido en una necesidad que pueden partir de un problema o una oportunidad que a su vez se enmarca en las ideas que son proporcionadas, por ejemplo: la creación de un nuevo producto que generalmente es una idea propuesta por los trabajadores y un cambio en el proceso productivo que por otro lado es propuesta por la alta gerencia. Todo cambio es evidentemente planificado y se basa en un proceso.

Las empresas se encuentran en una situación actual, el proceso de cambio indica que esta situación se debe descongelar, realizar el cambio necesario y volver a congelar para que este se mantenga. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación.

Indican:

Según Lewin, el cambio exitoso se puede planear y requiere descongelar el status quo, cambiar a una nueva situación y volver a congelar para hacer que el cambio sea permanente. El status quo es considerado como un estado de

equilibrio. Para romper este equilibrio es necesario descongelar. Lo que puede verse como la preparación para el cambio necesario.

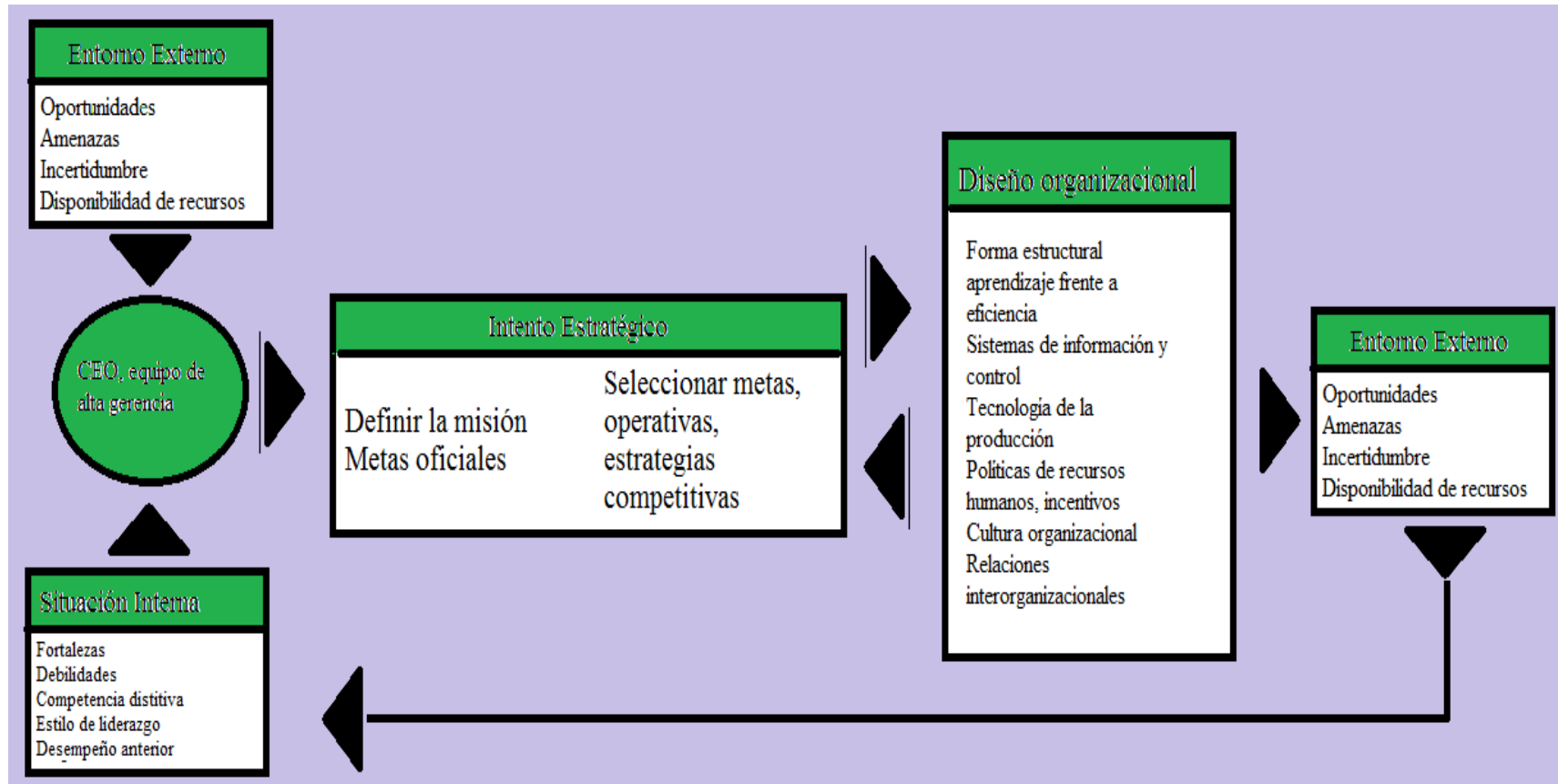
### **1.3.9 Modelos de diseño organizacional.**

Un modelo de diseño organizacional es una forma de representar en base a un esquema una realidad determinada, siendo esta una simplificación proyectada a una situación ideal que sirve para efectos del desarrollo de una investigación. Por lo tanto, siendo un modelo proyectado no debe ser entendido como la realidad actual de la empresa que representa, sino más bien un planteamiento de actividades que ayuden a la construcción de una empresa organizada sirviendo de enorme utilidad como guía; esta construcción de esquemas permite visualizar toda la estructura de la empresa de manera que en su ejecución se pueda articular y comprender las interacciones e influencias de sus componentes en la organización en otra demarcación

#### **1.3.9.1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft**

El modelo organizacional de Richard Daft contiene los componentes como son: el análisis situacional que otorgará un diagnóstico integral tanto interno como externo de la organización para establecer las posibles causas de los problemas y exponer posibles soluciones, la planeación estratégica en donde se elaboran la misión, visión y valores corporativos que guiarán el camino a seguir para el desarrollo organizacional, un diseño organizacional que está compuesto de la estructura organizacional, políticas, funciones y descripción de puestos, sistemas de información y control tecnologías y la cultura organizacional, factores que producirán un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades de la empresa, y la comprobación de los resultados a través de índices de efectividad tales son el cumplimiento de las metas, la utilización de los recursos, el rendimiento, la efectividad y el balaced scorecard que es modelos de gestión que integra a todos los departamentos de la empresa.

**GRÁFICA # 3 Modelo de Richard L. Daft**



Fuente: Richard L. Daft, (2011) Teoría y diseño organizacional.  
 Elaborado por: Hugo Mero Piguave

### **1.3.9.2. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa**

Este modelo basa en el planteamiento de la organización desde una dirección estratégica de procesos y de competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización, la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

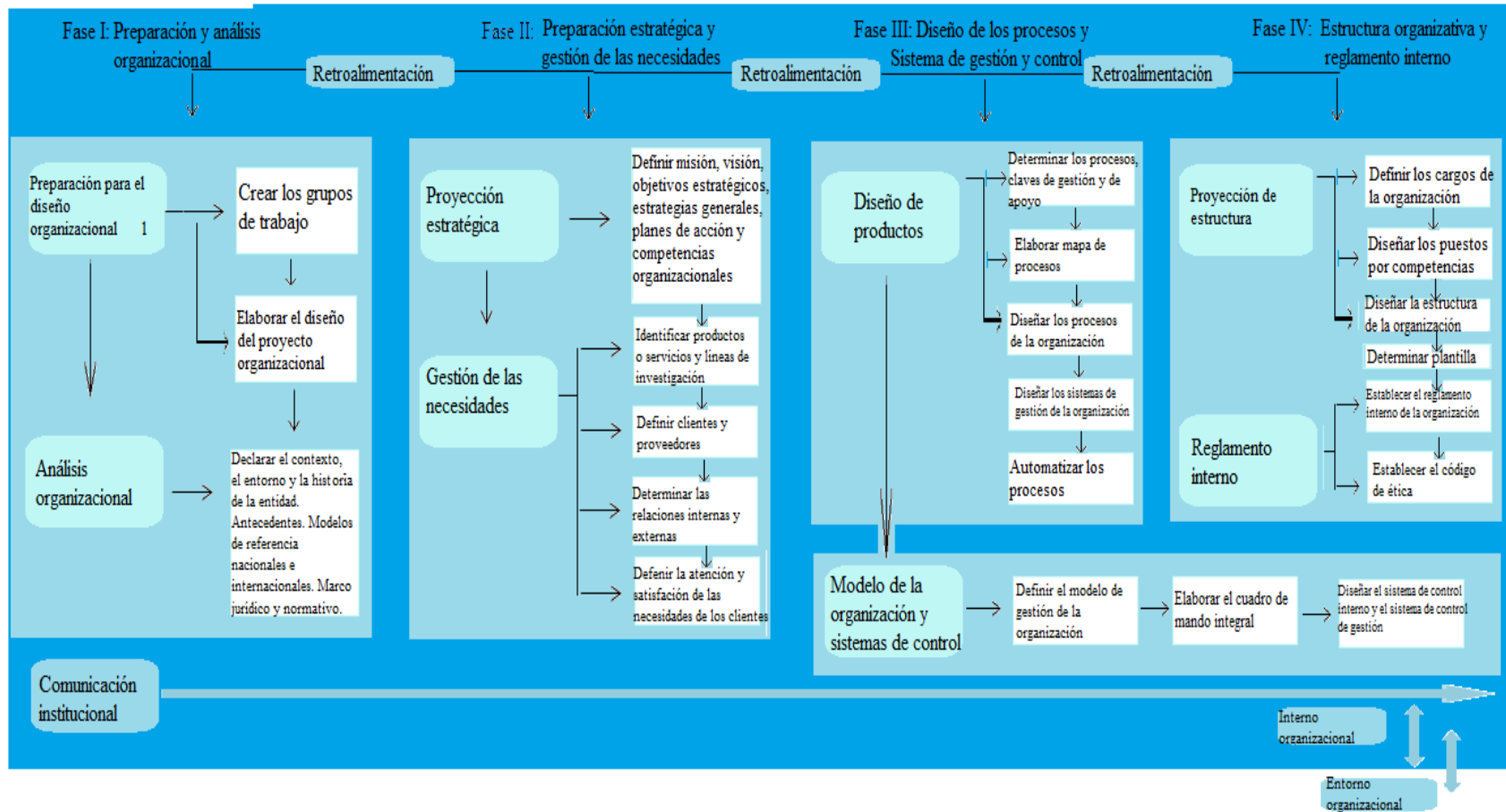
Para Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional; “Es una solución para centros de investigación tecnológica que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo en interrelación con el entorno y entre sí.

Le modelo se compone de cuatro fases de la siguiente forma: fase uno, preparación y análisis organizacional en donde se realiza un diagnóstico organizacional de la empresa de estudio; fase dos, se establece la proyección estratégica que menciona la misión, visión, estrategias y plan de acción, junto con la gestión de las necesidades; fase tres, es ésta etapa se plantea el diseño de los procesos y el sistema de gestión y control y la fase cuatro se establece la estructura organizativa y el reglamento interno de la empresa.

Todo esto miras a fortalecer tanto la gestión de competencias, administrativa, la gestión de los procesos, la gestión de los sistemas productivos, la gestión de los sistemas de calidad, basándose en una comunicación institucional interna y externa para que así la proyección tanto de las estructura como de las estrategias generen valor para la organización.

**GRÁFICA # 4 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa**



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica".  
 Elaborado por: Hugo Mero Piguave

## **1.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1.4.1 Definición de Gestión.**

La gestión implica el manejo de recursos sean estos materiales o humanos internos o externos en la organización tal como lo indica Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación. “Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales.”

### **1.4.2 Recursos de la Gestión Administrativa.**

Para que la gestión administrativa se realice adecuadamente debe tener recursos suficientes y disponibles para la gestión no tenga inconvenientes, la gestión administrativa deberá encargarse de utilizar estos recursos óptima y eficientemente cumpliendo los objetivos en los tiempos requeridos.

Recursos Humanos: hoy llamado talento humano se refiere a todo el personal humano sin distinguir niveles jerárquicos, tareas o remuneración.

Recursos Materiales: es todo aquello que es utilizado para las tareas operativas y administrativas y es considerado como materiales indirectos como por ejemplo útiles de oficina o insumos de producción.

Recursos Financieros: es el dinero que ayudará a las adquisiciones totales de la empresa.

Recursos Tecnológicos: se refiere a la tecnología usada en los procedimientos.

Recursos Económicos: se cataloga a las adquisiciones realizadas por la empresa como por ejemplo la infraestructura, maquinaria y otros.



### **1.4.3 Importancia de la Gestión.**

La importancia de la gestión radica en que el nivel gerencial y ejecutivo de las organizaciones realicen una conducción adecuada y óptima de los recursos todos para ofrecer organizaciones productivas y eficientes que ofrezcan a los grupos de interés beneficios y que todos los involucrados sean de alguna manera satisfechos dentro de ese sistema productivo.

### **1.4.4 Administración.**

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación., mencionan: “la administración involucra la coordinación y supervisión de la actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional” Decima Edición. Cengage Learning. México., indica: “Frederick Winlow Taylor creó la administración científica que privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinados de manera científica como aumentar la eficiencia y la productividad laboral.” Pág. 23.

Entonces la administración es la acción de supervisar y manejar los recursos de forma óptima para obtener beneficios sea monetario o intelectual.

### **1.4.5 Los Principios Generales de la Administración.**

Henri Fayol fundamentaba que catorce principios generales en la administración los cuales ahora son utilizados como base fundamental en la gestión administrativa, de los cuales nombraremos los más significativos que son:

División del Trabajo: Se refiere a la separación y delimitación de actividades para que las funciones se realicen con la mayor precisión posible, la mayor eficiencia y

el mínimo esfuerzo, lo que redundará en la especialización y el perfeccionamiento del trabajo individual o en conjunto. Según Carlos Álvarez (2009), la división del trabajo es “el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo”.

**Trabajo en equipo:** Siendo un equipo de trabajo un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas fomentan el trabajo en equipo por sus resultados beneficiosos para la organización y los integrantes del grupo de trabajo.

**Autoridad:** La autoridad dentro de una organización es el derecho de ordenar y el poder de hacerse obedecer. Cabe distinguir la autoridad legal, vinculada a la función, y la autoridad personal que surge de la inteligencia, del saber, de la experiencia, del liderazgo, etc.

**Disciplina:** Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización. Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

**Unidad de mando:** Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.

**Unidad de dirección:** Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.

Los principios administrativos contribuyen a la implementación de burocracia en las organizaciones que resaltan el diseño y la administración.

#### **1.4.6 La Administración y sus funciones.**

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación., catalogan las funciones en el proceso administrativo de la siguiente forma:

Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen los objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevara a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y donde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado.

### **1.5 LA EMPRESA NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL “NIRSA” S.A.**

#### **1.5.1 Antecedentes**

La Empresa Negocios Industriales Real tiene 50 años de historia desde su fundación, y que durante todos estos años ha logrado expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional convirtiéndose en un referente en la industria atunera. A continuación la historia de la compañía disponible en su página web

En el año de 1957 el Sr. Julio Aguirre Iglesias lleva a cabo uno de sus grandes sueños al fundar la primera planta para procesar sardinas en conservas, creando Negocios Industriales Real S.A., empresa que se mantiene desde entonces como

líder del mercado gracias a la constante actualización de su tecnología y el apoyo de su gente.

En 1968, luego de 11 años, NIRSA inicia su producción en Guayaquil donde originalmente se trabajaba únicamente sardinas en conservas. Transcurridos 6 años, NIRSA empieza la producción de harina y aceite de pescado en su planta que se ubica en el Puerto Pesquero de Posorja.

Para el año de 1978, estando dentro de su programa de desarrollo NIRSA comienza la construcción de una nueva planta conservera para trasladar sus operaciones al puerto pesquero de Posorja, la misma que inicia su producción un año más tarde, cerrando su operación de Guayaquil.

En 1981 se inicia la producción de camarón en piscinas. Dos años más tarde NIRSA instala su planta empacadora para trabajar su propio camarón como también el de terceros para exportar a Europa y Estados Unidos.

En 1986 en el área de San Pablo, provincia del Guayas, monta un laboratorio para la producción de larvas de camarón para abastecer tanto a sus piscinas como para vender localmente y exportar.

Continuando con su proceso de crecimiento, en 1988 arranca con su nueva planta atunera, la misma que hoy en día cuenta con dos muelles propios para descarga del atún, pudiendo descargar dos barcos al mismo tiempo. Cuenta con una capacidad actual de cámaras de frío para mantener 12,000 TM de atún a menos 20 grados centígrados.

### **1.5.2 Filosofía Corporativa**

Misión:

Ser líderes en el mercado de atún y sardinas, a través de una excelente calidad y un servicio personalizado.

**Visión:**

Ser una compañía innovadora brindando productos con ventajas competitivas que nos permitan consolidar una imagen internacional.

**Nuestra visión de Sustentabilidad:**

La sustentabilidad se está tornando cada día más importante para nuestros clientes. Esto trae nuevos desafíos, pero también nuevas oportunidades. En NIRSA dependemos de mares sanos para un negocio sano estos son inseparables. Teniendo un papel de liderazgo en la industria pesquera del Pacífico, NIRSA está totalmente comprometida no sólo para cumplir su parte, sino también para demostrar su liderazgo en temas de medio ambiente en un esfuerzo para cambiar la recolección de atún y otras especies del Pacífico en una posición sustentable a largo plazo. En asociación con nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas claves, nos proponemos desarrollar políticas y prácticas que lleven más allá del cumplimiento de las actuales estructuras pesqueras administrativas y su legislación.

**Nuestra meta es simple:**

Establecer prácticas administrativas responsables en el centro de nuestras actividades comerciales.

**1.5.3 Certificados de calidad**

Debido a que la empresa procesa y distribuye productos alimenticios a nivel nacional e internacional debe cumplir múltiples estándares de calidad y producción que son emitidos por entidades tanto nacionales como extranjeras, a continuación los certificados más importantes que la empresa ha aprobado para el normal desarrollo de sus actividades.

Certificado BASC 2012

HACCP 2012

International Food Standar  
Global Standar for Food Safety  
BAP Certified

#### **1.5.4 Proceso de producción**

El atún que se recibe en la planta, tanto de barcos propios como de terceros, es controlado por el Departamento de Calidad antes y durante la descarga para que el atún que ingresa sea de óptima calidad; en caso de no cumplir con los estándares es automáticamente rechazado. Una vez aprobado el pescado, este es seleccionado por tamaño y especie para su trazabilidad.

Posteriormente, ingresa a las cámaras de frío, que en la actualidad tienen una capacidad de almacenamiento de 12.000 TM, y luego pasa al área de procesos donde es cocinado, limpiado, enlatado y esterilizado para garantizar su calidad en la vida útil del mismo.

En el mercado el atún es vendido en diferentes versiones: en agua, en aceite y en ensaladas. Adicional, también se produce lomos pre cocidos y congelados empacados al vacío.

Las sardinas son recibidas de barcos propios y de terceros. Una vez aprobado el pescado por el Departamento de Control de Calidad este es recibido en tanques de cemento con sistema de Agua de Mar Refrigerada (RSW por sus siglas en inglés) que mantiene el pescado a cero grados, hasta que pasan a las líneas de producción. Al igual que el atún, es enlatado para su venta al mercado local bajo la marca Real. Las sardinas se las puede encontrar en tres presentaciones: en aceite, en salsa de tomate y con legumbres, en diferentes tamaños. Gracias a su infraestructura, NIRSA puede proveer la materia prima a su planta de harina y aceite de pescado, los cuales son exportados al igual que los demás productos a diferentes mercados.

### **1.5.5 Recursos**

Talento humano: Sin duda alguna, NIRSA se destaca en el medio por su impresionante y completa planta de producción ubicada en Posorja, donde más de 1200 empleados de diferentes partes del país laboran para procesar atún, sardinas, camarones, harina y aceite de pescado bajo los más estrictos y completos controles de higiene y calidad.

Infraestructura: la moderna y actualizada infraestructura, la planta dispone de una flota propia de barcos pesqueros, los cuales cuentan con refrigeración y congelación para conservar el pescado en excelentes condiciones.

## **1.6 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.6.1 Constitución Nacional del Ecuador**

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto sobre soberanía económica sección primera de sistema económico y política económica menciona en el artículo 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.”

En la Constitución Nacional del Ecuador sección séptima de política comercial. Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

### **1.6.2 Ley de Compañía**

Esta Ley establece que los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las

compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, sólo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

### **1.6.3 Plan Nacional de Desarrollo**

En la presentación del Plan Nacional de Desarrollo determina; “La revolución económica y productiva, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos a la educación, la salud, la vialidad, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva.

Un modelo económico alternativo tiene que ser institucionalizado de modo que todas y todos seamos parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país, pero trabajando en nuestra propia tierra, en nuestra propia patria.”

También garantiza a toda la ciudadanía el acceso a activos productivos para organizar autónomamente su propio trabajo así como la formación y capacitación permanente. Además, auspicia formas alternativas de organización social y económica, la consolidación de asociaciones y cooperativas, apoyo al trabajo para el autoconsumo y el acceso adecuado de la ciudadanía a los bienes y servicios producidos.

En su objetivo número seis que determina el garantizar el trabajo estable, justo y digno, establece que toda actividad productiva vincula directamente un concepto de trabajo. Sin embargo, este debe ser no excluyente, no discriminatorio, que permita alcanzar un mayor bienestar individual y social, que genere capacidades en la persona, que sea productivo bajo condiciones de igualdad, seguridad y dignidad.



El trabajo debe ser el motor para un desarrollo equitativo, sostenible y democrático que permita visualizar al país con un mayor empleo decente y con mejores condiciones laborales. El mercado laboral en el Ecuador permite encontrar empleados que no trabajan las horas adecuadas o que no reciben un pago adecuado por su trabajo; este grupo denominado sub ocupados o de subempleo, presenta también condiciones de falta de estabilidad laboral donde predominan los contratos verbales y temporales con ausencias notorias en el derecho a la seguridad social.

### **Plan Nacional del Buen Vivir**

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se menciona “la democratización de los medios de producción, (re)distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización, haciendo referencia a que se ha comprobado que aquellos países que cuentan con mejores coeficientes de distribución de los activos productivos no solo crecen más, sino que su crecimiento es más equilibrado e igualitario”.

El documento establece la forma que el trabajo demanda construir una política armónica que permita visualizar, atender los desequilibrios temporales o estructurales de la economía e integrar las distintas condiciones particulares y agregadas que afectan la condición del trabajo y su calidad. Los fundamentos del trabajo deben estar vinculados por un lado con la persona, sus derechos, deberes, además con los deberes y derechos del empleador; en este proceso el Estado debe actuar como nexo para la existencia de empleo, trabajo digno, justo que permita un horizonte sostenible.

#### **1.6.4 Reglamento Interno de trabajo de la Compañía Negocios Industriales Real S.A. “NIRSA”**

En cumplimiento a lo que dispone el artículo 64 del Código de trabajo, la Compañía Negocios Industriales Real “NIRSA” S.A., expide el presente

Reglamento Interno de Trabajo, teniendo como objetivo el mantener las mejores relaciones con el personal de la empresa, dentro de un adecuado marco de justicia.

Negocios Industriales Real “Nirsa” S.A., es una compañía legalmente constituida en la República del Ecuador, con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil y con facultad para abrir sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar de la república, en las que tendrá plena vigencia el presente Reglamento Interno de Trabajo, así como en las empresas donde el personal de Negocios Industriales Real “Nirsa” S.A., preste sus servicios.

El principal objeto social de la compañía es dedicarse a la actividad industrial y comercial. Es así que produce, comercializa y distribuye producto alimenticio de consumo masivo.

El reglamento contiene 11 capítulos los cuales se orientan a normas las actividades internas de la empresa en los siguientes aspectos:

Capítulo primero: disposiciones generales

Capítulo segundo: horario, jornadas y turnos de trabajo

Capítulo tercero: del sistema del control de tiempo

Capítulo cuarto: de los permisos, faltas de asistencia y puntualidad

Capítulo quinto: de los bienes, predios y áreas restringidas de la empresa

Capítulo sexto: de los vehículos de la empresa y sus conductores

Capítulo séptimo: obligaciones de los colaboradores

Capítulo octavo: prohibiciones de los colaboradores

Capítulo noveno: responsabilidades especiales de los colaboradores

Capítulo décimo: las sanciones

Capítulo undécimo: disposiciones varias.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está orientada en el enfoque cuantitativo pues este direcciona el análisis de información y datos obtenidos de forma objetiva y medible la cual delimita los resultados utilizando instrumentos y herramientas de investigación.

Este indica que mediante el establecimiento de una hipótesis y realizando el debido proceso de investigación deduciremos si la hipótesis es comprobada o rechazada a través de la propuesta.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **2.2.1. Proyecto Factible.**

Este indica que se orienta a la delimitación de modelos resolutivos de problemas, sean estos operativos, administrativos o creación de productos, con la implantación de nuevos recursos gerenciales utilizando básicamente la investigación documental y de campo.

El presente estudio encaminado en este modelo de investigación tendrá las pautas necesarias para que todo el proceso que implica la fundamentación teórica, la recolección de información y su correcto análisis, y la elaboración y presentación de la propuesta se realicen con el usufructo deseado, elaborando un diseño investigativo efectivo que proporcione la información necesaria y apropiada para el óptimo desarrollo de la investigación.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1. Investigación de campo.**

Implica la recolección de los datos desde el lugar donde el problema es generado analizando las causas y efectos de primera mano que nos ayudarán a obtener información expedita y directa que no se la puede obtener con otros medios de investigación al fin de tener un panorama discernido en este caso de la Empresa Negocios Industriales Real.

Es muy necesario utilizar este tipo de investigación por las aproximaciones que se tienen con el problema.

### **2.3.2. Investigación Bibliográfica.**

La presente investigación propone mediante el estudio de las diferentes teorías sobre Diseño Organizacional que encontraremos en libros, documentos y archivos de la Empresa Negocios Industriales Real resolver problemas de organización usando de forma práctica los múltiples componentes del Diseño Organizacional. Para esto las fuentes de investigación serán el fundamento esencial para que el proceso cuente con una información veraz y directa.

## **2.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.4.1. Fuentes secundarias.**

Es la información que obtendremos de libros y tesis relacionadas con el diseño organizacional. Además los documentos que serán analizados son reportes de producción, pedidos de insumos, requisiciones, contrataciones y liquidaciones del personal, estados financieros, procesos de producción, asignación de funciones y otros.

### **2.4.2. Fuentes primarias.**

Es la información que está directamente ligada al objeto de estudio, por lo tanto la obtenemos de primera mano. En este estudio auscultaremos esta clase de información a través de la utilización de técnicas de investigación tales como: observación, entrevista, y encuesta; que serán aplicadas a los elementos que están directamente relacionados con el problema.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

Una correcta recolección de información implica el uso de técnicas adecuadas que faciliten la tabulación y el análisis concreto y veraz con la finalidad de obtener los mejores resultados de fuentes fidedignas y confiables. Esto ayudará al proceso de tabulación de los datos haciendo que los resultados sean los más apropiados en la etapa de la esquematización de la propuesta. Las técnicas que usaremos serán las siguientes:

### **2.5.1. La Observación.**

Esta técnica de investigación propone el uso adecuado de los sentidos del ser humano para palpar de forma directa todos los aspectos que afectan al objeto de estudio. Sin lugar a dudas hay muchos sucesos que no se pueden captar con otras técnicas de estudio y con un adecuado uso de la técnica de observación se pueden obtener datos muy significantes que serán primordiales en el proceso de investigación.

### **2.5.2. La Entrevista.**

Es la forma de adquirir información mediante un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado que tiene como fin obtener datos de primera mano desde una perspectiva más subjetiva. Pero el investigador debe tener mucho criterio para

establecer el grado de subjetividad y de esta manera no comprometer los resultados de la investigación. Es muy importante esta técnica pues ayuda a certificar datos obtenidos en la observación en un ámbito gerencial.

### **2.5.3. La Encuesta.**

La encuesta proporcionará datos infalibles de una forma más concreta y clara. Es la técnica de investigación que se usa para conocer el criterio y la forma de apreciación de problema, que tienen los individuos que son afectados directa o indirectamente.

De manera objetiva podremos conocer la forma organizativa actual de la empresa, conociendo si los empleados tienen acceso a la información necesaria para la toma de decisiones, para saber qué piensa del actual sistema de pagos e incentivos pero sobre todo si estarán de acuerdo a cambiar aspecto organizacional con fines de lograr mejoras productivas y competitivas en la organización.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.6.1. Guía de observación.**

Diseño esquematizado para realizar las anotaciones de forma rápida y sencilla cuando usemos la técnica de observación en el objeto que es investigado. Debemos realizar un sencillo bloque estructurado en el que se tomará en cuenta las situaciones más relevantes que se identifique en el problema.

### **2.6.2. Guión de entrevista.**

Esquema de enunciados que ayudará a la fácil anotación de los puntos tratados en las entrevistas que se realicen en el proceso de investigación si se emplean preguntas diferentes las respuestas no serán comparables entre sí.

### 2.6.3. Cuestionario.

Lista de preguntas que se usan para realizar las encuestas. Tienen que ser preferiblemente sencillas, ordenadas, y cerradas, con un lenguaje propicio para el conjunto de individuos que serán encuestados, sin usar palabras técnicas.

### 2.7. POBLACIÓN.

Es el número total de personas o elementos que conforman el objeto de estudio. Se toma en cuenta cualidades peculiares en los elementos con el fin que los datos que se consigan faciliten la información necesaria y precisa para un correcto desarrollo de la investigación. Méndez, C. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A., indica:

Conocer quién tiene la información necesaria que aporte a la investigación depende de las preguntas que se hayan planteado en la formulación y sistematización del problema, los objetivos, y las hipótesis. Identificar al poseedor de la información es vital. Aquí el investigador debe proceder con suma cautela para no acudir a persona equivocadas que no le ayudarán en su trabajo y, en consecuencia, desviarán los resultados finales del estudio propuesto. Pág. 207

Según Méndez debemos considerar en el planteamiento del problema y tomando en cuenta que para identificar la población de estudio hay que caracterizar los elementos y que todos los elementos considerados deben tener una relación directa o indirecta con el objeto de estudio de nuestra investigación hemos definido que la población considerada para este estudio será la siguiente:

**CUADRO # 9 Población**

ELEMENTOS	Población
Parte administrativa	27
Operarios	112
Clientes potenciales	47
Total de la Población	186

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

## 2.8. MUESTRA

Es un fragmento que se extrae de la población cuando esta es demasiado grande, con la finalidad de ofrecer al investigador una información compacta y de forma eficaz.

El objetivo primordial de esta acción es proponer al estudio una posibilidad rápida, concisa, y efectiva forma de recoger información relevante para la investigación, por lo tanto la muestra de ser representativa con respecto al estudio para que los datos tengan el fundamento necesario.

Muestra no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

En la presente investigación se realizará considerando el muestreo por criterio. Méndez C. (2006) considera: “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. # 184).

Para el cálculo de la muestra se establecerá en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración del autor se ha establecido que la muestra será toda la población detectada.

**CUADRO # 10 Muestra**

ELEMENTOS	Muestras
Parte administrativa	27
Operarios	112
Clientes potenciales	47
Total de la Población	186

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave



## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

**¿La empresa cuenta con un diseño organizacional adecuado para su desarrollo productivo?**

Las entrevistas realizadas dieron como resultado que formalmente no se cuenta con un diseño organizacional establecido, pues establecer una estructura completa en la organización demanda de mucho tiempo, personal específico y especializado y copiosas inversiones financieras. La empresa no cuenta con todos estos recursos para poner en práctica una herramienta de tal magnitud.

Lo que hace entonces es poner en práctica herramientas organizativas que implican cumplir con requisitos para poder comprar, producir, vender y exportar sus productos. Los estándares utilizados son los del BASC, BPM, ISO CALIDAD, y los establecidos por entes estatales.

Existen también capacitaciones y seminarios que se realizan a empleados de la empresa en aspectos de liderazgo, motivación al personal, uso de herramientas como reingeniería, las 5 S y otros.

Se exige también ofrecer charlas de seguridad y salud en el trabajo de 5 minutos diarios desde los mandos medios hacia los colaboradores mandos bajos, utilizando el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

Pero sin duda alguna la empresa debe organizarse y establecer un adecuado diseño estructural que mejore tanto la eficiencia, rendimiento y productividad.

**¿Los sistemas de calidad y producción de la empresa son convenientes para la empresa?**

El sistema de gestión de calidad que la empresa utiliza cuenta con los más altos estándares, se basa específicamente en la política de calidad que la empresa tiene. Los puntos más relevantes de la política de calidad son:

- a. Satisfacción de los clientes
- b. Productos sanos y alta calidad
- c. Personal competente y comprometido
- d. Aplicar nuevas tecnología y cumplir los requisitos

Además de esto anualmente la empresa tiene al menos una vez al mes auditorías externas las cuales se basan principalmente en el sistema de gestión de la calidad, sistemas de producción, bienestar y seguridad de los trabajadores, infraestructura y otros. Y los resultados que se obtienen siempre son los mejores.

El sistema de producción que utiliza la empresa es uno de los más óptimos a nivel de industria, la merma que se obtiene es muy baja y los pocos desechos que la planta genera se utilizan como un subproducto para producir harina y aceite de pescado que se exporta hacia países de Europa y Asia.

Sin embargo la empresa tuvo al año más de 30 reclamos de clientes por los productos y devolvieron algunos embarques, la producción se ha reducido en un 25% en lo que va del año y no se ha logrado cumplir una meta establecida que es la de procesar 300 toneladas de pesca bruta al día.

Este problema se da básicamente porque la empresa no cuenta con una estructura adecuada y la estrategia no está alineada hacia toda la empresa provocando todos los problemas que van desde la reducción de ventas hasta los beneficios que se obtienen para los accionistas y dueños.

### **¿Las funciones y procedimientos de su cargo están por escrito?**

Al referirse sobre los manuales la empresa no posee las funciones, cargos y actividades documentados; es así que muchos colaboradores que tienen cargos de asistente de un área específica por ejemplo tienen que hacer actividades de otras áreas recargándolos de tareas que no le corresponden. Esto puede ocasionar que las actividades normales de los procesos no se cumplan a cabalidad y se ocasionen retrasos en los procesos sean productivos, de servicio interno, de compras, almacenaje, o servicios externos que la empresa requiera.

### **¿Cuál es la estructura que usa actualmente la empresa?**

El personal entrevistado en el que se encuentra la gerencia nos indica que se tiene una departamentalización que comprende los siguientes puestos:

1. Junta de accionistas
2. Gerente general
3. Gerente de operaciones
4. Gerente de producción
5. Jefe de producción
6. Supervisor general
7. Supervisor de línea
8. Fileteado

Pero en la organización existen otras áreas y dependencias que no son consideradas pero que deberían formar parte de un organigrama las cuales son: contraloría, gerencia administrativa, gerencia técnica, gerencia de recursos humanos, bodega de producto terminado, cámaras de atún y pre-proceso. Una vez que este establecido el organigrama que comprenda todas las dependencias existirá una apropiada cadena de mando, comunicación adecuada y oportuna; de esta forma se evitará que colaboradores tomen decisiones inciertas.

## **¿Conoce usted la estrategia de la empresa?**

Sí, pero dijeron de forma disidente la estrategia, está establecida la misión, visión valores corporativos, y la ventaja competitiva. Nos indica por ejemplo que también se da conocer en seminarios y capacitaciones los objetivos y lo que empresa requiere de cada trabajador.

Pero se logró saber que en la misión se busca ser líderes en el mercado de atún y sardinas pero no se conoce de qué mercado nacional o internacional o si es en todo el mundo o por continentes, también indican que se realiza con productos de calidad y con servicio personalizado pero hay que resaltar que el servicio personalizado se lo realiza preferiblemente con servicios y poco con productos de consumo masivo, al menos que se personalice por grupos de clientes o consumidores.

La visión, ser una compañía innovadora pero como se lo realizará es a través de ventajas competitivas pero no se indica cuál es la ventaja competitiva que poseemos que no tiene la competencia, y tampoco nos dijeron en qué fecha específica debe cumplirse esta visión, la importancia de establecer cuál es la fecha de consecución de la visión es para conocer exactamente en que tanto se cumple con la visión con el pasar del tiempo.

Los objetivos se plantean en los programas de producción semanalmente dando a conocer que no siempre se logra cubrir con las metas establecidas de producción como por ejemplo empacar cierto número de cajas o procesar un cierto tonelaje de atún.

Lo que es muy relevante es que se tiene establecido una visión de sustentabilidad para ser líderes en la industria pesquera del pacífico cuidando el medio ambiente con la sustentable explotación de pescado atún a largo plazo, y de esta forma ser parte de las industrias que usan procesos amigables con el medio ambiente.

## 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 3.2.1. Encuesta realizada al personal operativo de la empresa

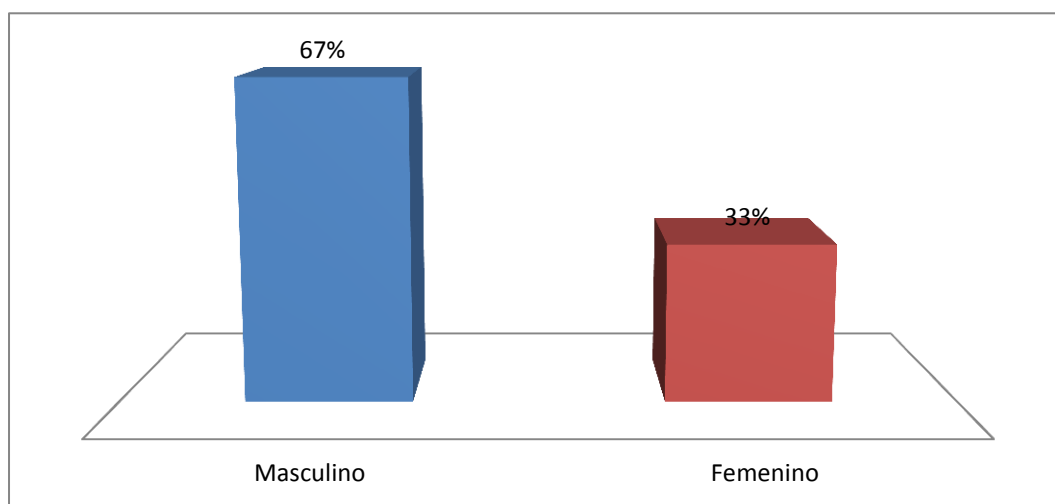
#### ITEMS 1: Género

CUADRO # 11 Género

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
1	Masculino	75	67%
	Femenino	37	33%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

GRÁFICA # 5 Género



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Los resultados indican que el 67% de la fuerza operativa son de género masculino, el restante es femenino. La principal actividad es el fileteado de pescado y otras actividades de apoyo como cocheros, ralladeros, saca desperdicio y otros; son tareas que por lo general requieren de un mayor esfuerzo físico aunque el porcentaje de mujeres es de un 33% porque también existen actividades como el empaque que requiere mayor delicadeza y menor esfuerzo.

## ITEMS 2: Edad

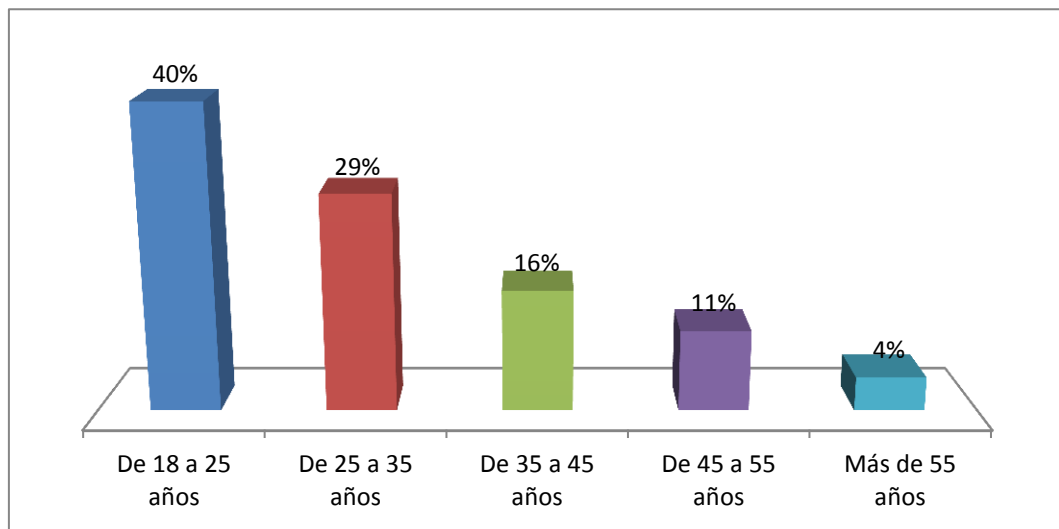
### CUADRO # 12 Edad

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
2	De 18 a 25 años	45	40%
	De 25 a 35 años	32	29%
	De 35 a 45 años	18	16%
	De 45 a 55 años	12	11%
	Más de 55 años	5	4%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

### GRÁFICA # 6 Edad



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La fuerza laboral de la empresa está compuesta en su mayoría por personal joven con edades que fluctúan entre 18 a 25 años con un 40% del encuestado, mientras que solo un 4% del personal tiene más de 55 años de edad. Los colaboradores en la empresa son en su mayoría gente joven por la necesidad que existe de la empresa de contratar más personal cuando hay que incrementar la producción. A esto se suma que mucho personal nuevo que ingresa no dura en la organización por diversos factores como el sueldo, el trabajo a presión, las jornadas rotativas y otros.

### ITEMS 3: Residencia

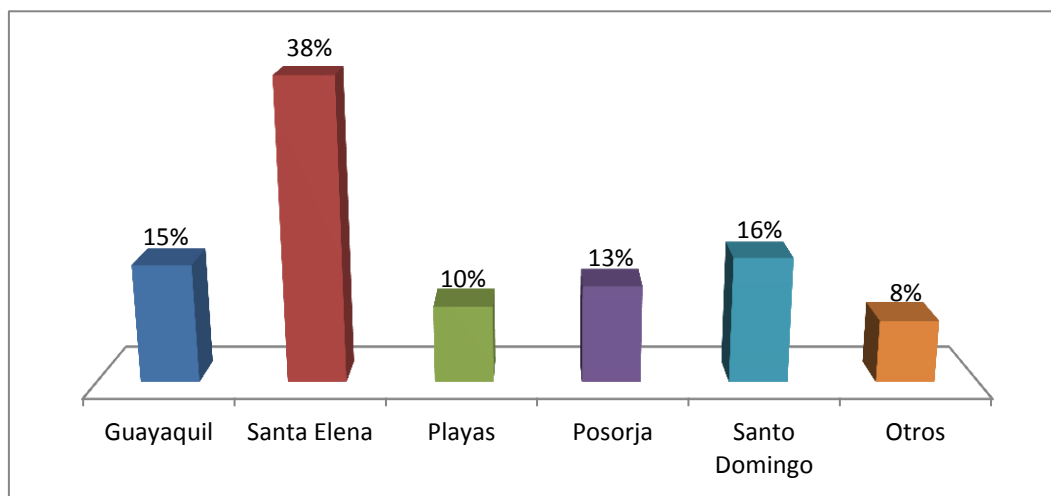
**CUADRO # 13 Lugar de Residencia**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
3	Guayaquil	17	15%
	Santa Elena	43	38%
	Playas	11	10%
	Posorja	14	13%
	Santo Domingo	18	16%
	Otros	9	8%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 7 Lugar de Residencia**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

El lugar de residencia del personal que labora en la empresa destaca la provincia de Santa Elena con un 38% del personal encuestado. Esto es a causa de que en las localidades de Playas y Posorja parroquias cercanas a la empresa no existe mano de obra suficiente para suplir la oferta laboral que genera esta industria. Es por esta razón que la empresa debe buscar mano de obra en otras provincias como Santa Elena, Santo Domingo, y en ciudades como Guayaquil.

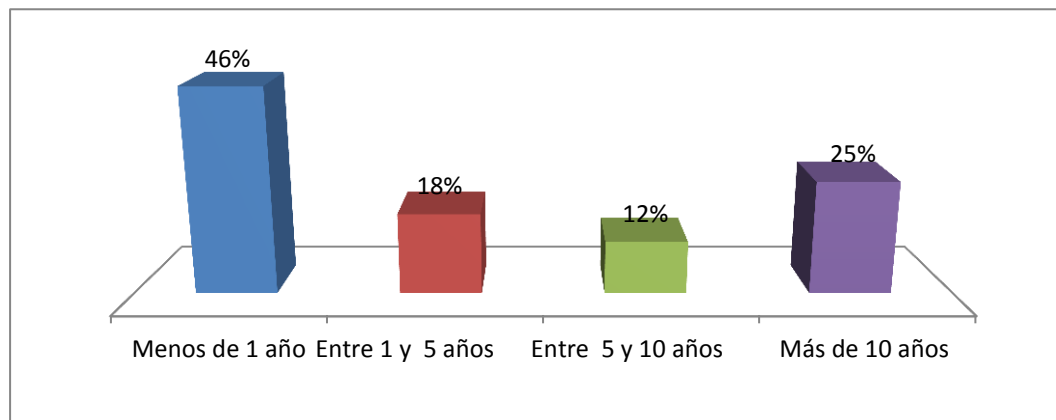
**ITEMS: 4** ¿Cuánto tiempo tiene usted en la empresa?

**CUADRO # 14 Antigüedad en la empresa**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
4	Menos de 1 año	51	46%
	Entre 1 y 5 años	20	18%
	Entre 5 y 10 años	13	12%
	Más de 10 años	28	25%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 8 Antigüedad en la empresa**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La cantidad de empleados antiguos en la empresa es del 25% mientras que el 46% de los trabajadores tienen menos de un año. Los empleados por razones diversas como su lugar de residencia, presión en el trabajo, sueldos y otros renuncian o también son separados de la empresa por no cubrir con las expectativas que la planta requiere como es la eficiencia o avance. Esto hace que periódicamente el departamento de talento humano tenga la necesidad de contratar personal, más aún si en la planta existe la necesidad de incrementar la producción. Es un problema muy significativo que resta productividad capacitar a personal nuevo constantemente pues un personal nuevo no produce lo mismo que un personal que ya tiene más de tres meses reduciendo competitividad pues el personal nuevo gana igual un salario básico mensual y fijo.



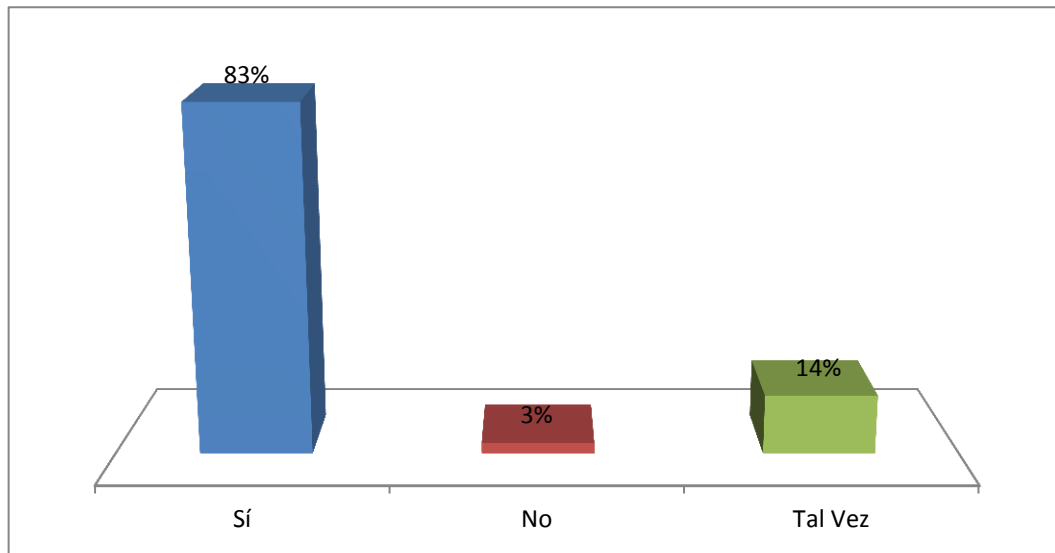
**ITEMS: 5** ¿Está a gusto con el trabajo que realiza?

**CUADRO # 15 Satisfacción laboral**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
5	Sí	93	83%
	No	3	3%
	Tal Vez	16	14%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 9 Satisfacción laboral**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

El gráfico nos muestra que el 83% del personal si le gusta el trabajo que realiza dando a conocer que su nivel de pertenencia es alto por la empresa y por las tareas que debe realizar en la misma. Un colaborador que le gusta hacer el trabajo tendrá mucha más predisposición para: aprender nuevas labores, crecer profesionalmente en la empresa, realizar las tareas encomendadas a conciencia y con criterio, cumplir metas y objetivos, detectar problemas en la producción, etc. La empresa debe aprovechar la mano de obra dando mayor capacitación, incentivos, mejor trato y procurar un excelente ambiente laboral.

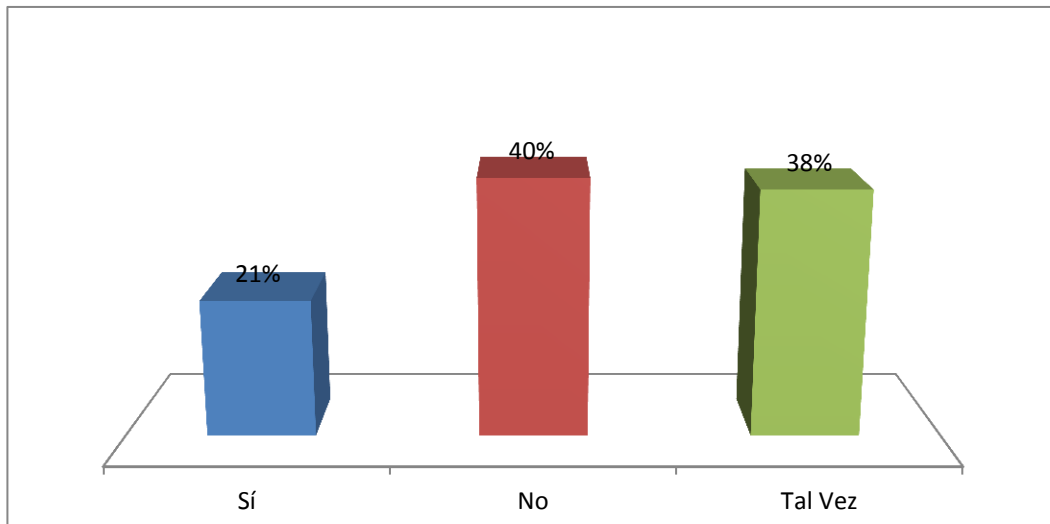
**ITEMS:** 6 ¿El sueldo actual cubre sus gastos mensuales?

**CUADRO # 16 Satisfacción salarial**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
6	Sí	24	21%
	No	45	40%
	Tal Vez	43	38%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 10 Satisfacción salarial**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

En esta consulta el gráfico indica que el 40% del personal no le alcanza el sueldo, el 38% tal vez le alcance y solo un 21% del personal le alcanza el sueldo que recibe para cubrir sus gastos mensuales. La empresa debe trabajar en mejorar el salario de los trabajadores pues aunque se ha comprobado que hoy en día el salario no es un factor clave en el desempeño de los trabajadores el dinero que un colaborador recibe por su trabajo es el equivalente al desarrollo de sus actividades y un trabajador bien pagado de seguro va laborar mejor, no va a faltar y sobre todo de forma alguna se sentirá fidelidad no solo por la empresa si no por el trabajo que realiza.

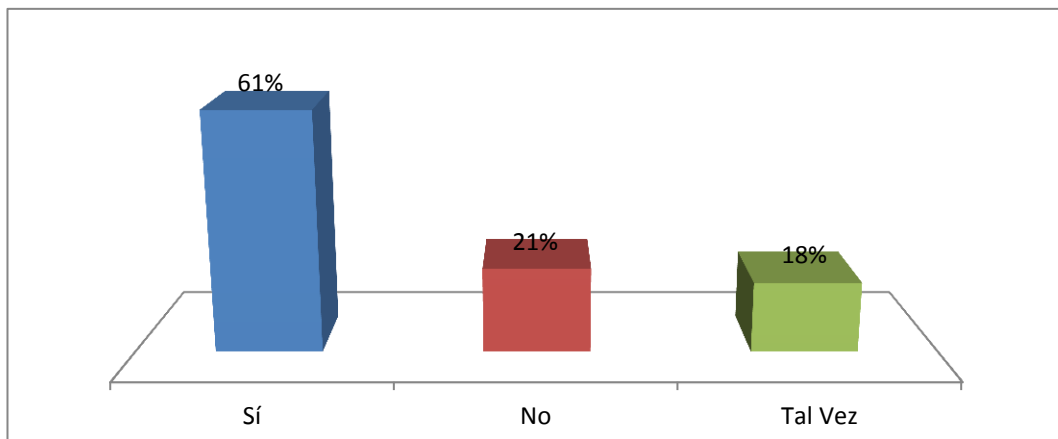
**ITEMS: 7** ¿Estaría dispuesto a seguir trabajando en la empresa, si el pago de su sueldo fuera un salario por avance?

**CUADRO # 17 Remuneración por avance**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
7	Sí	68	61%
	No	24	21%
	Tal Vez	20	18%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 11 Remuneración por avance**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Esta consulta que ligada directamente con la productividad de la empresa, indica que el 61% del personal sí estará dispuesto a seguir trabajando en la empresa si el pago de su remuneración fuera un salario por avance y no como hasta ahora se realiza que es un salario básico mensual. Actualmente se calcula el avance de los trabajadores y se paga a parte de su sueldo pero esto no se refleja en su rol, pues un fileteador que tiene un avance diario del 95% y comparado para otro que solo avanza el 60% la diferencia en el pago es mínimo y muchos colaboradores demuestran esta inconformidad pues el pago debería ser mucho más justo y ligado al avance de cada fileteador.

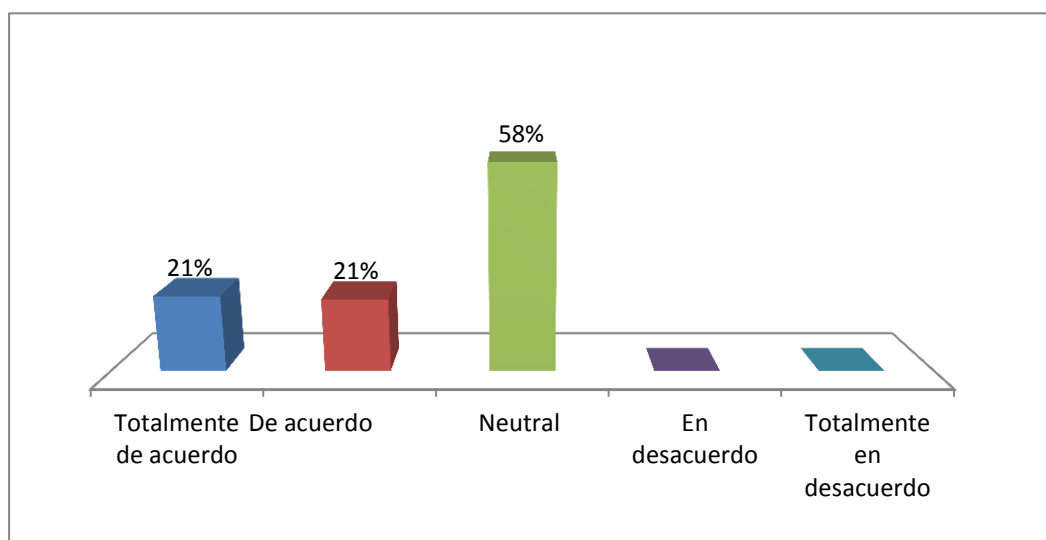
**ITEMS: 8** ¿Está usted de acuerdo que le ayudará a mejorar su desempeño laboral un documento donde indique sus funciones y responsabilidades?

**CUADRO # 18 Manual de funciones**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
8	Totalmente de acuerdo	24	21%
	De acuerdo	23	21%
	Neutral	65	58%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 12 Manual de funciones**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La consulta sobre la aplicación del manual de funciones nos indica que el 58% de los colaboradores es neutral, reflejo de que no están de acuerdo ni en desacuerdo en que se implante un manual de funciones, entendemos que el personal no tiene clara la importancia que en una organización significa conocer cuáles son las actividades inherentes en el cargo. Conocer de forma clara las actividades de un puesto específico mejora el desempeño individual y ayuda a establecer límites y alcances de las actividades para no caer en el error de sobrecargar de tareas a los empleados.

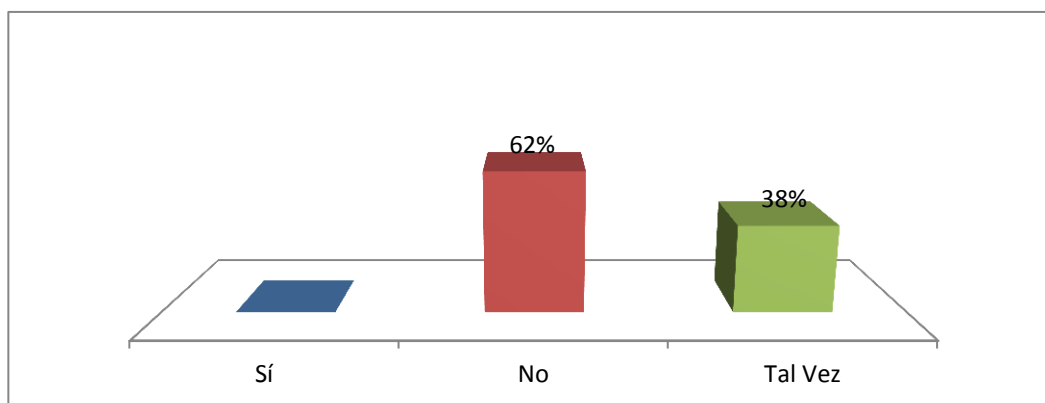
**ITEMS: 9** ¿Es fácil para usted hacer conocer sus inquietudes o problemas a sus superiores?

**CUADRO # 19 Comunicación Organizacional**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
9	Sí	0	0%
	No	69	62%
	Tal Vez	43	38%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 13 Comunicación organizacional**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Al consultar sobre la comunicación que existe desde los niveles operativos hacia los mandos medios y altos el 62% del personal indicó que no es fácil comunicarse con los superiores por diversas razones. Mientras el restante respondió tal vez, y nadie respondió que sí. La comunicación es reducida y difícil de completarla, esto implica que aunque existe un nivel de comunicación organizacional aceptable no es el más óptimo, una comunicación adecuada y oportuna ayuda a tomar decisiones acertadas y a resolver problemas de forma eficiente. Además el poder dar a conocer las inquietudes de manera abierta inclusive ayuda a reducir los problemas de producción, por ejemplo en la planta un supervisor sin consultar realizó un empaque de materia prima equívoco lo que generó un gran retraso en la producción.

**ITEMS: 10** ¿Qué le parece el ambiente laboral de la empresa?

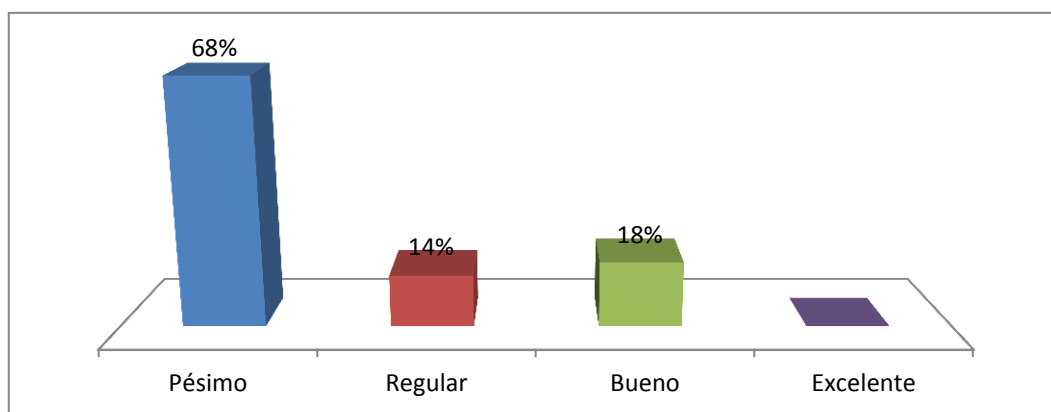
**CUADRO # 20 Ambiente laboral**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
10	Pésimo	76	68%
	Regular	16	14%
	Bueno	20	18%
	Excelente	0	0%
	Total	112	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 14 Ambiente laboral**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

El ambiente laboral le parece pésimo para un 68% del personal encuestado, mientras que solo un 18% opina que es bueno, el sobrante indica que es regular y nadie dice que es excelente. Un excelente ambiente laboral ayuda a realizar mucho más eficientemente el trabajo de cada colaborador. En la planta la temperatura oscila entre 18°C a 22°C para mantener el estado de la materia prima en óptimas condiciones, esto hace que el personal sienta mucho frío, la humedad es alta, y a veces las horas de trabajo son extensas (más de ocho horas). El trato que se recibe por parte de los superiores no es el adecuado pues a veces el personal se siente agredido verbalmente. Estas son algunas de las razones por las que el personal percibe un pésimo ambiente laboral.

### 3.2.2. Encuesta realizada a clientes potenciales

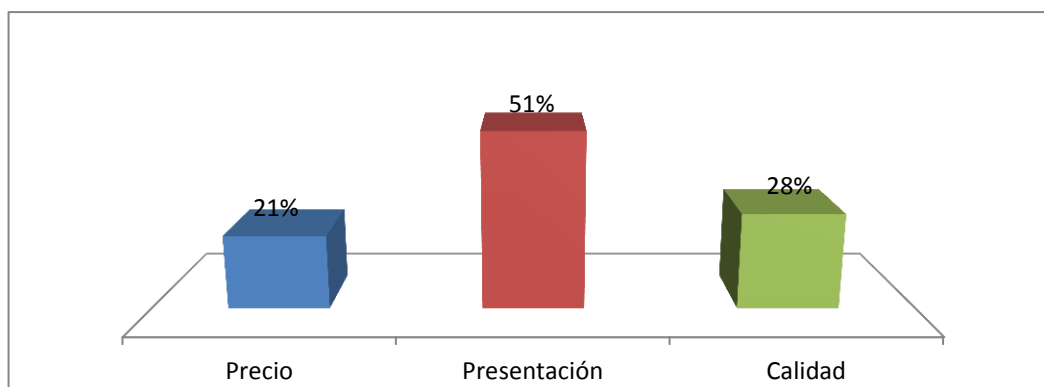
**ITEMS 1:** ¿Qué aspectos influyen al momento de comprar una lata de atún?

**CUADRO # 21 Preferencia por el producto**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
1	Precio	10	21%
	Presentación	24	51%
	Calidad	13	28%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 15 Preferencia por el producto**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

En esta consulta en donde se desea saber qué aspectos influyen al momento de adquirir una lata de atún, la presentación tiene un 51% de influencia, mientras que la calidad tiene el 28% y el restante se orienta por el precio del producto. Una buena presentación del producto es la primera percepción que tienen los consumidores, y esta y muchas empresas no toman en cuenta algunos aspectos importantes en este sentido. La presentación no solo implica un buen empaque si no también aspectos como el almacenado, el sitio en perchas en las tiendas o supermercados que tienen que estar limpios y ordenados y que el producto no esté maltratado.

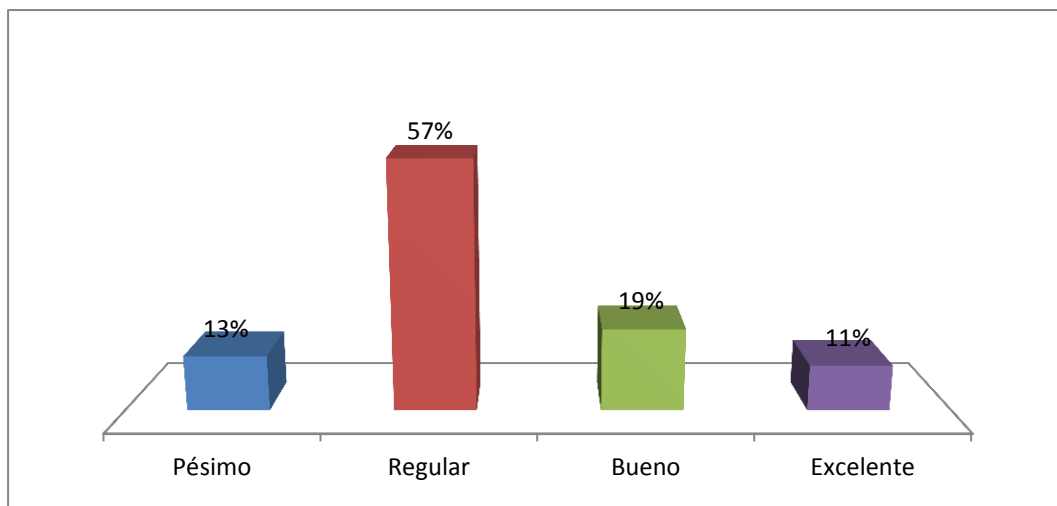
**ITEMS: 2** ¿Qué le parece de calidad de producto que se realiza en la empresa?

**CUADRO # 22 Calidad del producto**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
2	Pésimo	6	13%
	Regular	27	57%
	Bueno	9	19%
	Excelente	5	11%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 16 Calidad del producto**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Al consultar sobre la percepción que tienen el encuestado sobre de la calidad del producto de la empresa, el 57% contestó que es regular y solo el 11% respondió excelente. En la planta la calidad del producto depende de muchos factores como son: temperatura, nivel de sal e histamina en la descarga y almacenado; temperatura antes y después de cocinado; firmeza, pastosidad y defectos de limpieza del lomo en el fileteado; nivel de agua, sal, aceite y proteínas en el empaque y otros que durante todo el proceso de producción hacen que sea muy difícil llegar a niveles óptimos de calidad



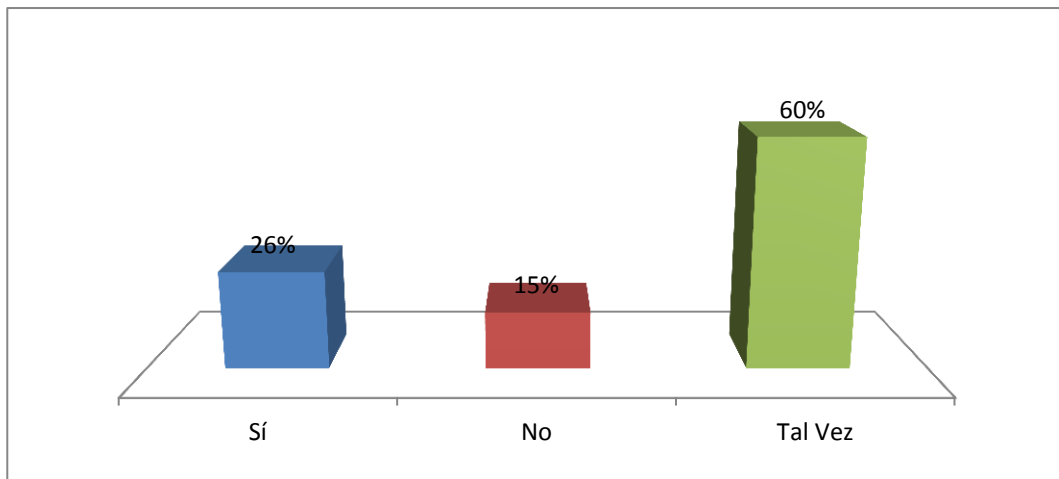
**ITEMS:** 3 ¿El producto aún real satisface sus necesidades?

**CUADRO # 23 Satisfacción por el producto**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
3	Sí	12	26%
	No	7	15%
	Tal Vez	28	60%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 17 Satisfacción por el producto**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Del total encuestado nada más que el 26% sí siente satisfacción por el producto mientras que el 60% contestó que tal vez. Esto se debe a que los clientes no piensan que el producto llena sus expectativas, las razones son presentación, sabor, color y textura del atún que afectan al producto y el cliente muchas veces es muy exigente cuando adquiere productos alimenticios. Un cliente satisfecho regresa pero tenemos reclamos y quejas todos los meses, la empresa debe encontrar la causa del problema pues ya sea ha perdido muchos clientes importantes lo cual ha afectado la producción, ocasionando pérdidas, para todos los grupos de interés que intervienen en este entorno industrial y comercial.

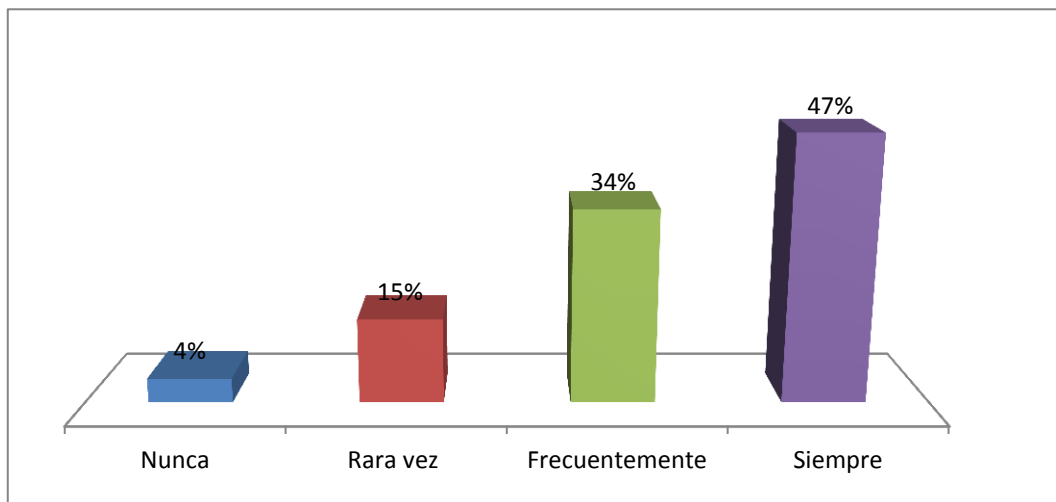
**ITEMS: 4** ¿Con qué continuidad se realizan las capacitaciones al personal?

**CUADRO # 24 Capacitaciones**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
4	Nunca	2	4%
	Rara vez	7	15%
	Frecuentemente	16	34%
	Siempre	22	47%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 18 Capacitaciones**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Las capacitaciones tienen un rol muy significativo en las empresas de hoy, los colaboradores respaldan esta aseveración con 47% a favor en que las capacitaciones deben realizarse siempre. Temas como liderazgo, aplicación del BPM, BASC, ISO calidad; gestión de la producción y la calidad; la explicación y socialización de los reglamentos existentes en la empresa; para que así el colaborador tenga nociones claras de cuáles son los sistemas que se utilizan en la empresa. El turbulento mercado en que las organizaciones deben desarrollar sus actividades actualmente obliga a tener un personal capacitado, orientado al aprendizaje, a responder activa y rápidamente a los problemas.

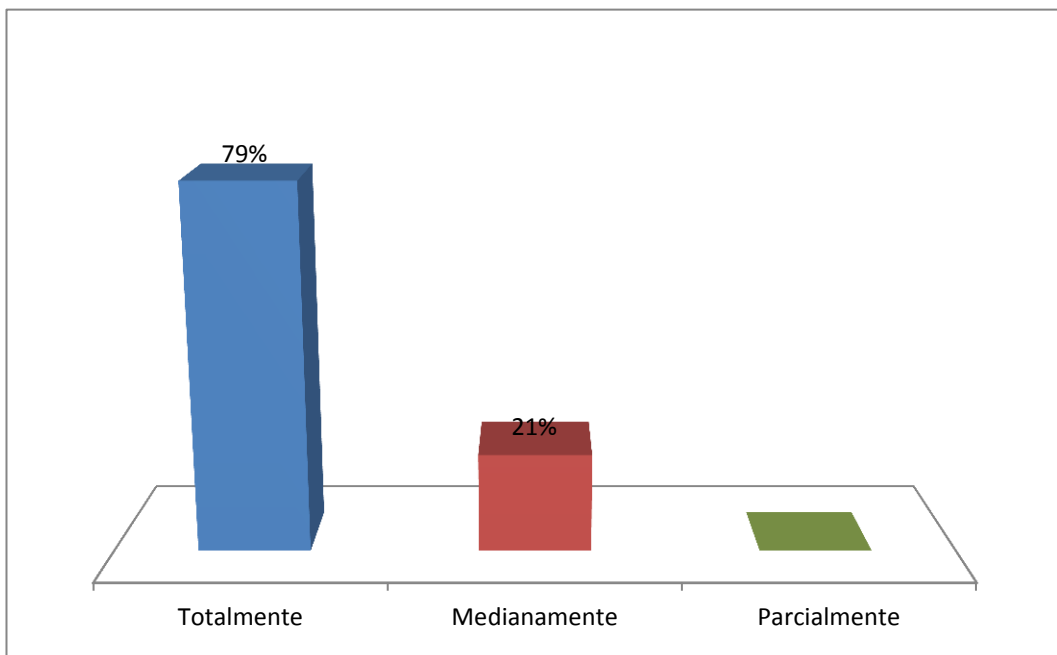
**ÍTEMS: 5** ¿Las capacitaciones ayudarían al personal a mejorar el desempeño productivo?

**CUADRO # 25 Capacitaciones**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
5	Totalmente	37	79%
	Medianamente	10	21%
	<i>Parcialmente</i>	0	0%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 19 Capacitaciones**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Autor: Hugo Mero Piguave

En esta consulta se logra conocer que el 79% del personal encuestado contesta que totalmente las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño productivo, esto hace a las organizaciones contar con personal competente, comprometido, hacia la mejora continua, medio ambiente y el cumplimiento de los requisitos; como se indica en la política de gestión de la calidad.

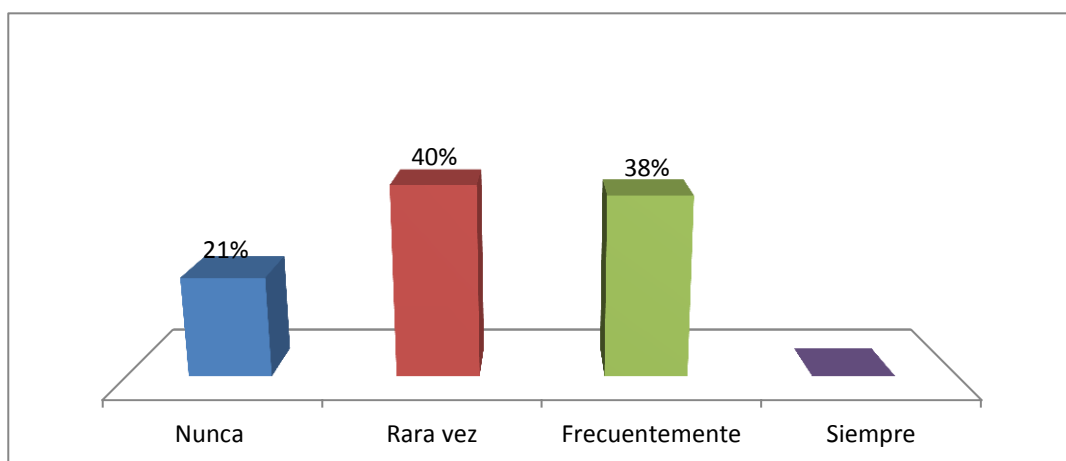
**ITEMS: 6** ¿Cree usted que la calidad de insumos y materias primas afectan el desempeño productivo de los colaboradores?

**CUADRO # 26 Calidad de la materia prima**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
6	Nunca	10	21%
	Rara vez	19	40%
	Frecuentemente	18	38%
	Siempre	0	0%
	Total	47	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 20 Calidad de la materia prima**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Autor: Hugo Mero Piguave

El desempeño productivo de los trabajadores es afectado por muchos factores uno de los cuales es la calidad de la materia prima e insumos pero de acuerdo a la encuesta realizada nos indica que rara vez afecta al desempeño con 40% mientras que un 38% respondió que frecuentemente afecta al desempeño productivo. La empresa realiza un seguimiento estricto de protocolo a la materia prima e insumos que tienen defectos de calidad con el fin de reducir la afectación en el desempeño productivo y calidad del producto, estos defectos pueden ser: nivel de sal e histamina, mal olor, pastosidad, firmeza del pescado, rechazo de atún, amoniaco y otros.

### 3.2.3. Encuesta realizada a la parte administrativa

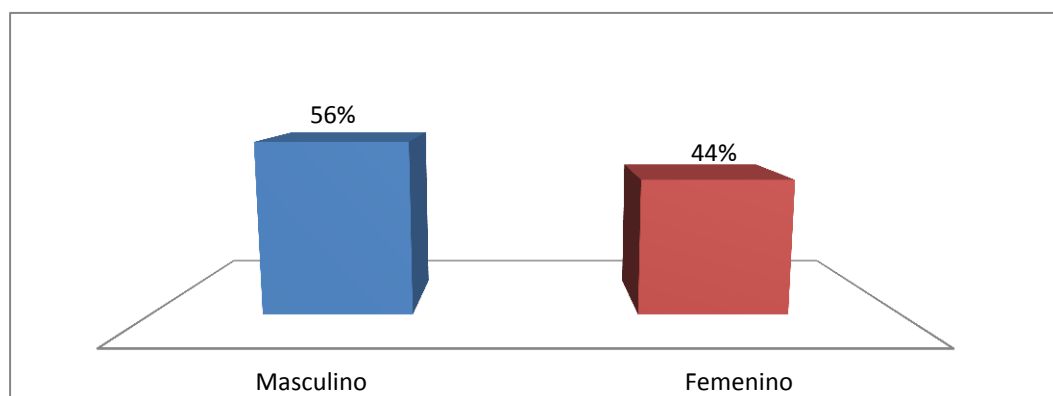
**CUADRO # 27 Género**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
1	Masculino	15	56%
	Femenino	12	44%
	<b>Total</b>	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 21 Género**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Autor: Hugo Mero Piguave

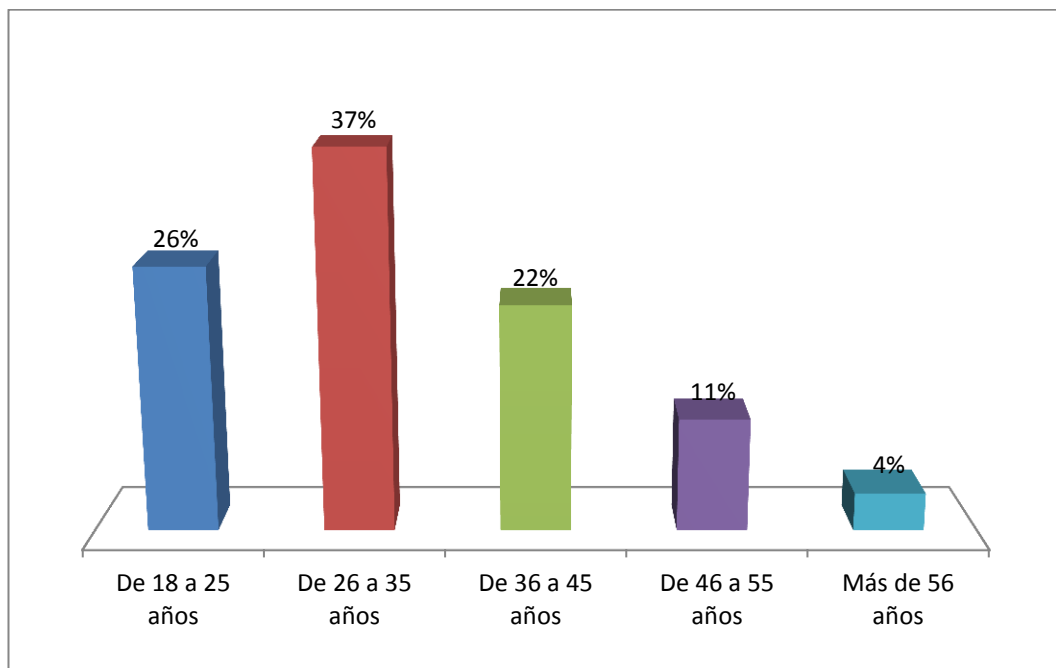
La consulta realizada nos indica que el 56% del personal administrativo es de género masculino y el restante es femenino. Es notable que en la empresa sí existe una equidad de género en cuanto a la selección de personal se refiere en el área administrativa. Más aún que ahora en la legislación ecuatoriana promulga la equidad de género en la fuerza productiva y administrativa de las empresas en general. Es compromiso de la empresa cumplir esta normativa en la medida de lo posible pero aún falta en el área operativa una equidad de género nivelada.

**CUADRO # 27 Edad**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
2	De 18 a 25 años	7	26%
	De 26 a 35 años	10	37%
	De 36 a 45 años	6	22%
	De 46 a 55 años	3	11%
	Más de 56 años	1	4%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 22 Edad**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

Esta pregunta indica que dentro de nuestra fuerza laboral existe un 37% de personal con un rango que va desde los 36 a 45 años, seguido de un 26% con un personal que tiene una edad que va desde los 18 a 25 años. Entendemos que dentro de nuestra fuerza laboral administrativa existe mayormente personal joven dando una base fundamental en el desarrollo de compañía.

### ÍTEM 3 ¿Conoce sus funciones dentro de la fábrica?

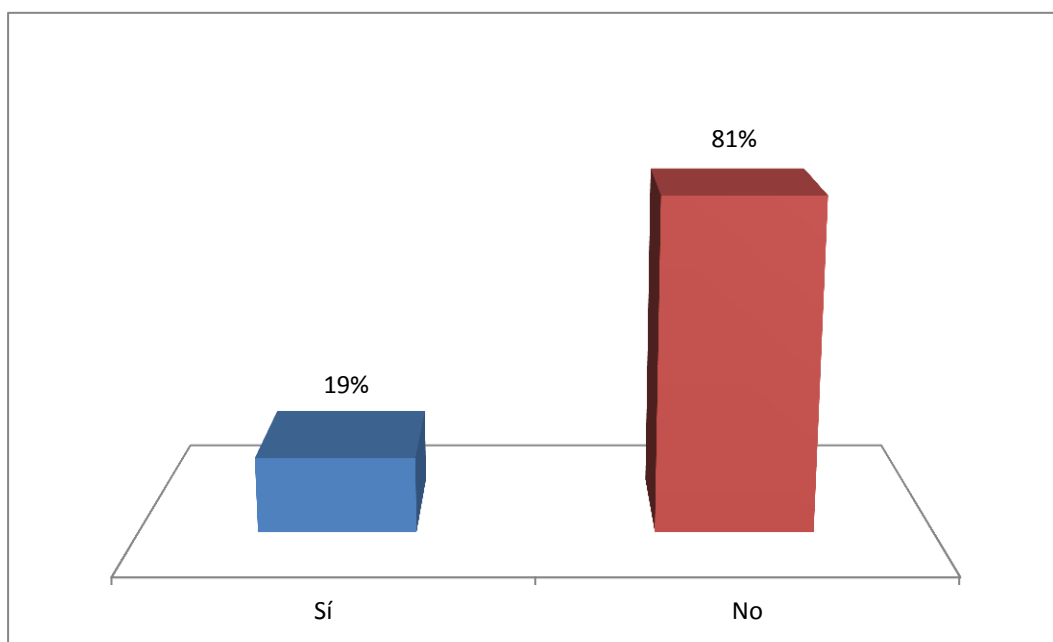
**CUADRO # 28 Funciones**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
3	Sí	5	19%
	No	22	81%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por. Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 23 Funciones**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Autor: Hugo Mero Piguave

La consulta nos previene que dentro la fábrica el personal administrativo no conoce sus funciones en 81%. Esto sucede por la poca o nula socialización de las responsabilidades y tareas de cada trabajador administrativo, esto ocasiona que muchas veces el personal realice actividades o le asignen actividades que no les competen reduciendo la eficiencia laboral. Se debería establecer una correcta información documentada sobre los alcances y responsabilidades de los puestos de trabajo administrativos.

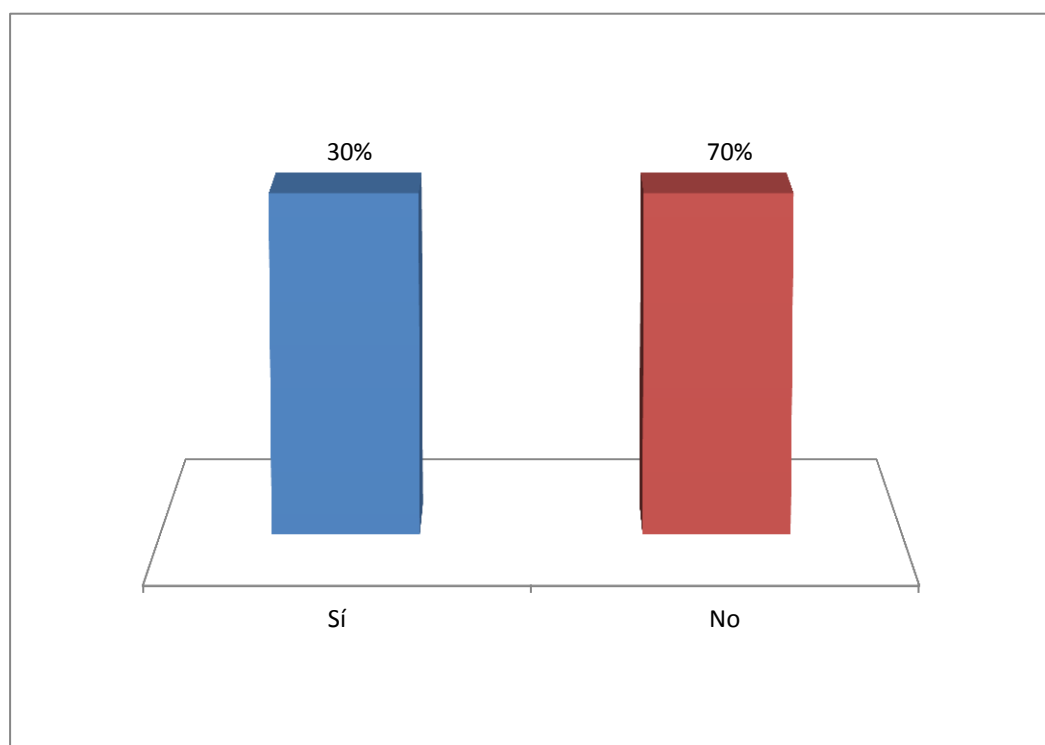
**ÍTEM 4** ¿Existe buena comunicación en su área de trabajo con el gerente?

**CUADRO # 30 Comunicación organizacional**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
4	Sí	8	30%
	No	19	70%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 24 Comunicación organizacional**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

Esta consulta indica que el 70% del personal no tiene una comunicación adecuada con el gerente. Hoy en día el éxito de las grandes compañías es que exista una comunicación efectiva horizontal y verticalmente, esto hace que los administrativos fácilmente puedan resolver los problemas con información oportuna desde los gerentes.



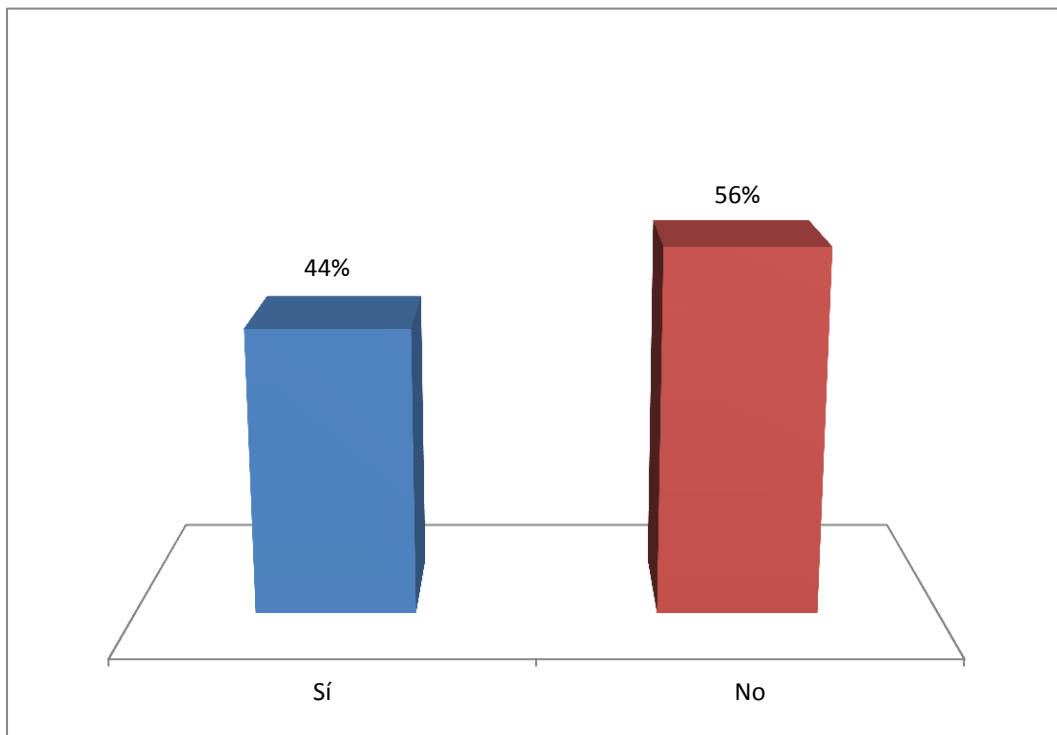
**ITEM 5** ¿Considera usted que la fábrica tiene actividades laborales definidas?

**CUADRO # 29 Actividades laborales**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
5	Sí	12	44%
	No	15	56%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 25 Actividades laborales**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

Esta pregunta informa que las actividades laborales están definidas para personal administrativo solo en un 44%. Toda organización debe tener definidas sus actividades formalizando sus procesos para que los colaboradores tengan conocimiento pleno de las actividades que tiene que realizar en su trabajo. Así se mejora el desempeño y la eficiencia laboral.

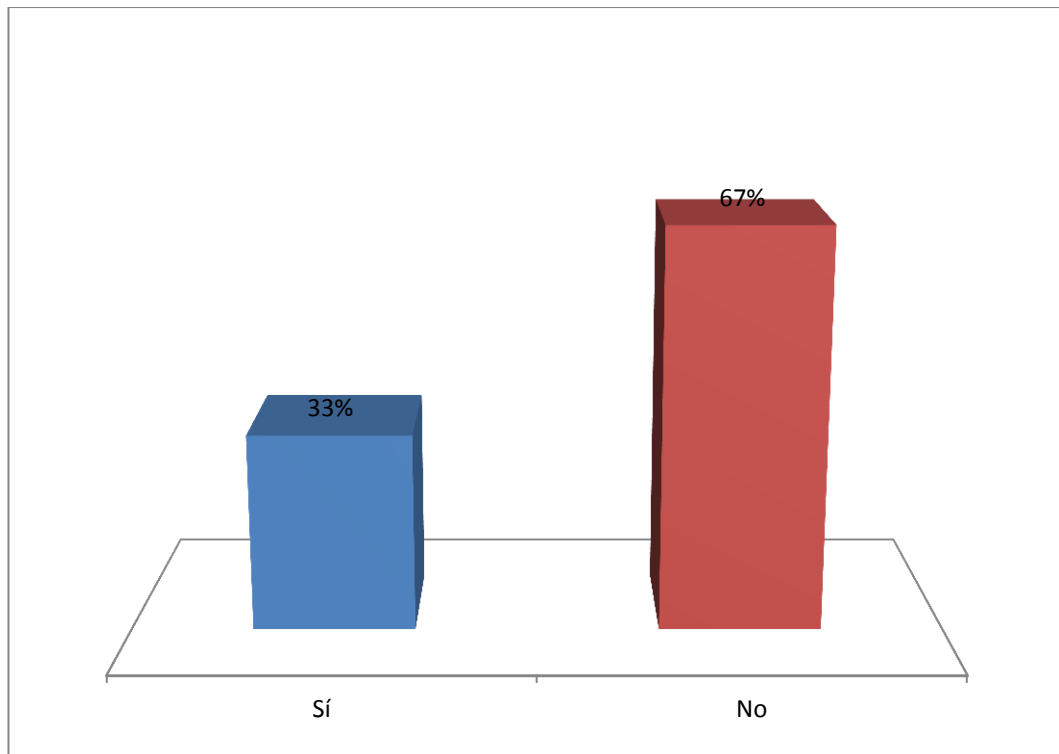
## INTEM 6 ¿Existe cooperación con el personal operativo?

**CUADRO # 30 Cooperación**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
6	Sí	9	33%
	No	18	67%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 26 Cooperación**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La consulta realizada indica que el 67% del personal administrativo no tiene cooperación con el personal operativo. Dentro de la organización debe existir una cooperación para que el desarrollo de los procesos y actividades de la organización se realicen de forma ordenada y así cumplir con los procedimientos, objetivos y misión de la organización.

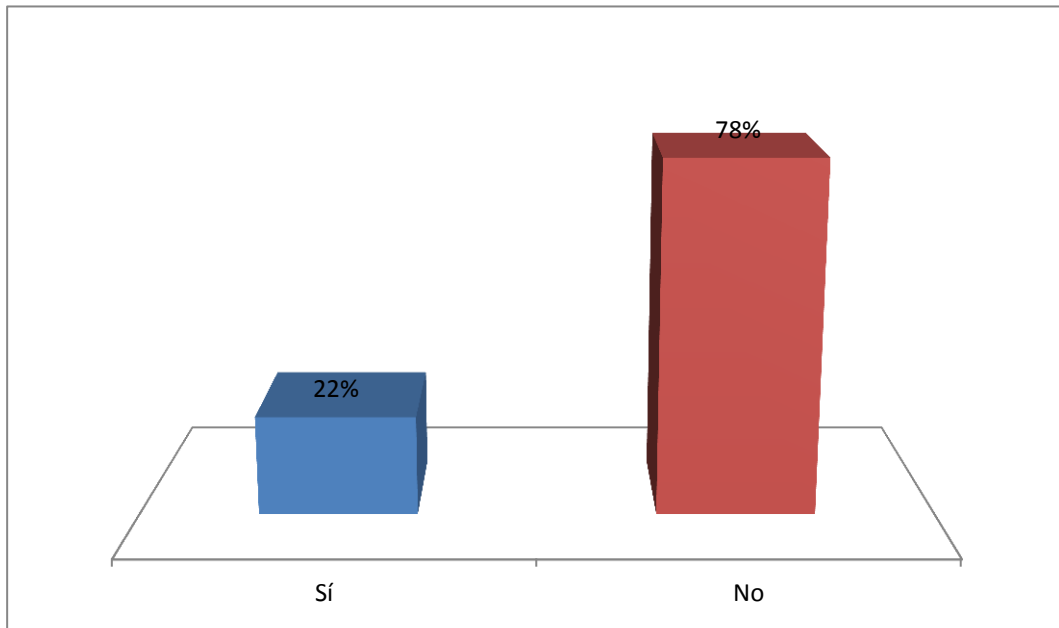
**ITEM 7** ¿La empresa cuenta con un diseño organizacional?

**CUADRO # 31** Diseño organizacional

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
7	Sí	6	22%
	No	21	78%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 27** Diseño organizacional



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

El 78% del personal administrativo trasluce que no existe un diseño organizacional en la empresa mientras restante indica que sí lo hay. En la organización que es objeto de estudio sí existe un diseño organizacional pero no está estructurado de acuerdo a las necesidades que la empresa requiere. También que no se ha comunicado abiertamente sobre este tema al personal administrativo ni de qué forma ayuda esta herramienta administrativa en el proceso de desarrollo de la compañía.

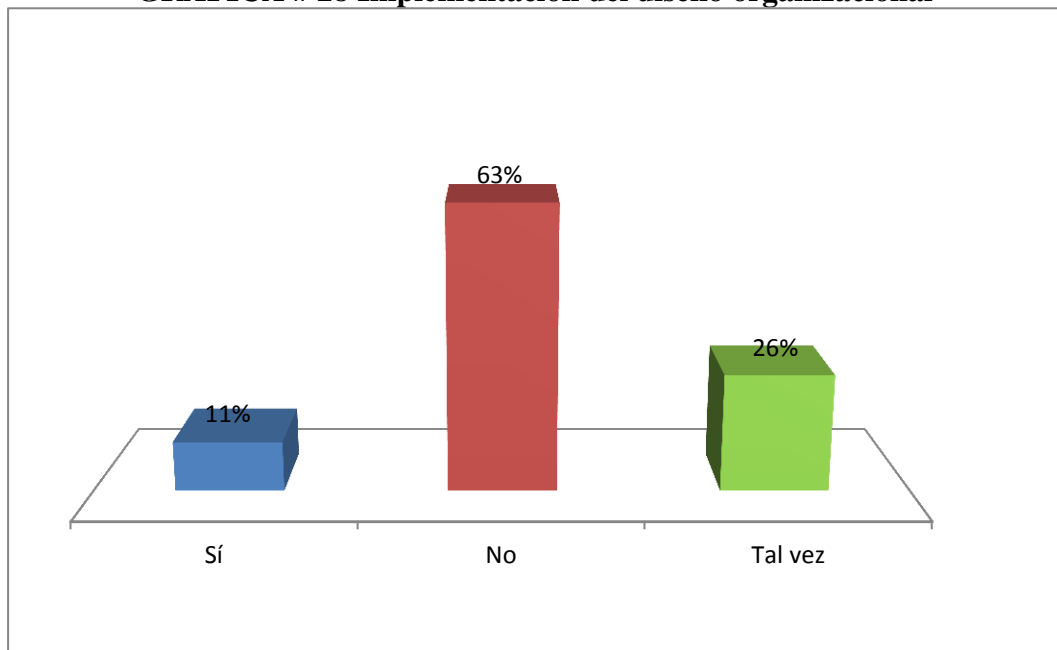
**ITEM 8:** ¿Cree usted que es necesario la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional para la fábrica?

**CUADRO # 32 Implementación del diseño organizacional**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentajes
8	Sí	3	11%
	No	17	63%
	Tal vez	7	26%
	Total	27	100%

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

**GRÁFICA # 28 Implementación del diseño organizacional**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por. Hugo Mero Piguave

El 63% del personal administrativo nos indica que está de acuerdo en que se implemente un diseño organizacional en la compañía. Es muy importante que el personal esté dispuesto ya que así se facilitarían que los objetivos que buscan, de desarrollo de un diseño organizacional para la Compañía Negocios Industriales Real "NIRSA" se cumplan en los tiempos establecidos.

## **Conclusiones**

El intento estratégico está formulado pero posee algunas falencias, los componentes que la conforman como la misión, visión y objetivos no tienen fecha de cumplimiento por lo que no se podría realizar una adecuada evaluación.

La estructura no cuenta con un organigrama que identifique tanto los puestos, las jerarquías y líneas de mando haciendo que muchos colaboradores tomen atribuciones o decisiones que no le competen, a la par de que no existe un análisis de puesto formal hace que los colaboradores le sean encomendadas funciones que no le corresponden ocasionando deficiencia laboral y bajo desempeño.

El pago que se realiza en general al personal es el que indica el Código Laboral Ecuatoriano que es un salario básico mensual, adicional a esto se cancela horas extras y al operario (limpieza de pescado) la fileteada o ponchada, que no son valores que representan mayor significancia en el rol. Esto genera que en muchas ocasiones el personal no produzca lo que se tiene programado pues les es igual si avanzan o no por el hecho de que no se refleja en la remuneración

En la empresa no se encuentra formalmente un diseño organizacional que direcciona de manera adecuada la organización. Básicamente esta es la razón por la que existen problemas tanto en la gestión de la producción como en el cumplimiento de los programas y objetivos.

En la organización se realizan capacitaciones pero no son suficientes o adecuadas porque el personal no recibe una capacitación formal sobre el proceso de limpieza o fileteado. El personal gerencial conoce vagamente la misión, visión y objetivos resaltando que la formulación de los mismos no ha realizado utilizando componentes esenciales para lograr una dirección estratégica plena y viable.

## **Recomendaciones**

Formular de la manera más conveniente una estrategia usando todos los componentes que generen una ventaja competitiva a la empresa, estimando los tiempos apropiados, usando herramientas adecuadas para que la consecución de las metas sea factible y alcanzable.

La realización de un organigrama que identifique tanto los puestos, las jerarquías y líneas de mando para formalizar los alcances y responsabilidades de cada colaborador para que la empresa logre el mejoramiento del desempeño en las funciones y tareas.

La estructuración de un proyecto que viabilice al personal operario (limpieza de pescado) sea íntegramente por el avance que este realice para de esta forma mejorar el rendimiento, la eficiencia y conseguir una reducción de los costos en el proceso de producción.

La elaboración de un diseño organizacional en planta atunera de la “Empresa Negocios Industriales Real” permita el mejoramiento productivo, incremento de la eficiencia y rendimiento, facilidad en la comunicación organizacional y proporcione una gestión de la calidad hacia la excelencia operativa y administrativa.

El mejoramiento en el sistema de capacitaciones y la socialización tanto de la estrategia como del diseño organizacional a fin de dar a conocer de forma apropiada y oportuna todos los cambios y los beneficios que se lograrán.

## **CAPÍTULO IV**

### **“PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL PARROQUIA POSORJA PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013”**

#### **4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Las organizaciones en la actualidad tienen que enfrentarse a cambios turbulentos e inesperados en el complejo mundo de los negocios, es así que las empresas que han sabido elaborar estructuras flexibles logran mantenerse a través del tiempo cambiando paralelamente con las exigencias del mercado actual.

Un diseño organizacional propone cambios estructurales realizando un análisis profundo y exhaustivo de la empresa para realizar un diagnóstico situacional de la misma. Así se analizan los problemas, causas y efectos, todos los grupos de interés que se involucran en el proceso para determinar las principales ventajas y desventajas organizacionales de la compañía.

En la empresa “Negocios Industriales Real S.A.” se plantea un diseño organizacional para darle solución a los problemas que existen en la gestión de la calidad, la reducción de los pedidos que ha ocasionado que la producción se reduzca un 20% con respecto al año anterior, la deficiente comunicación organizacional, la cadena de mando y autoridad; todo esto con el fin de optimizar la eficiencia, productividad, reduciendo costos sin deteriorar la calidad del producto.

Así transformaremos la a empresa en una organización que aprende, que generará un mejor rendimiento, mayor beneficios financieros y económicos, manteniendo a todos los grupos de interés satisfechos.

#### 4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL”.

**GRÁFICA # 29** Modelo de diseño organizacional para la empresa “Negocios Industriales Real”.



Fuente: Negocios Industriales Real “NIRSA”  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

El modelo organizacional de Richard L. Daft integra los componentes necesarios para definir el diseño organizacional de la empresa “Negocios Industriales Real” como son el análisis organizacional donde se analizan los entornos internos y externos de la organización; la formulación adecuada de la estrategia; la organización estructural que identifica la forma orgánico funcional de la compañía, las tecnologías de información y control, tecnologías de la producción, políticas de recursos humanos e incentivos y la cultura organizacional; y los resultados de efectividad donde se evalúan con índices como la eficiencia, utilización de los recursos, metas alcanzadas y balaced scorecard.



### 4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### 4.3.1. Matriz Foda

**CUADRO # 33 Matriz Foda para la empresa Negocios Industriales Real**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de incrementar la producción de manera espontánea.</li> <li>2. Alta innovación y desarrollo de productos nuevos.</li> <li>3. Óptimos procesos de producción y gestión de la calidad.</li> <li>4. Recursos suficientes para producir y almacenar productos a gran escala.</li> <li>5. Aprobación de los principales organismos nacionales e internacionales para poder exportar al mundo.</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización en los puestos de trabajo.</li> <li>2. Altos costos en los procesos de producción.</li> <li>3. Elevado niveles de ausentismo y deserción laboral.</li> <li>4. Comunicación organizacional deficiente.</li> <li>5. Pago de sueldo fijo o un salario mensual fijo.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-El incremento de transacciones comerciales a través del internet.</li> <li>1. -El cambio de la matriz productiva por parte del gobierno en el país.</li> <li>3.-Desarrollo de un diseño organizacional por parte de la empresa.</li> <li>4.- Facilidades en el marco legal ecuatoriano para el desarrollo de proyectos productivos.</li> <li>5.- Alianzas estratégicas con empresas multinivel nacionales e internacionales.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podemos incursionar fácilmente en el mercado global y virtual pues podemos incrementar la producción con facilidad.</li> <li>2. Con el desarrollo de nuevos productos podemos apoyar al cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno.</li> <li>3. Los sistemas de producción y gestión de la calidad ayudarán a implantar de forma viable un diseño organizacional en la empresa.</li> <li>4. Las leyes ecuatorianas facilitan el desarrollo de proyectos productivos que para la empresa es sencillo viabilizar proyectos por la disponibilidad de recursos.</li> <li>5. Los certificados que la empresa tiene para poder vender tanto nacional como internacionalmente no ayudan a mejorar las alianzas y vínculos estratégicos.</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una adecuada estructura de un diseño organizacional mejorará la comunicación organizacional, habrá un equilibrio entre la rotación y la especialización en los puestos de trabajo y plantear un adecuado programa de incentivos para reducir los niveles de ausentismo y deserción laboral.</li> <li>2. Los costos de producción se pueden reducir con alianzas estratégicas en los diferentes procesos con maquinarias nuevas, nuevos procesos, o estrategias de distribución y ventas.</li> <li>3. El código laboral ecuatoriano permite el pago per tarea o unidades de obra en su Art. 80 y 81. Esto permitirá mejorar el sueldo del trabajador y la productividad de la planta.</li> </ol>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminación de preferencias arancelarias Atpdea.</li> <li>2. Mano de obra escasa en sectores aledaños a la empresa.</li> <li>3. Clientes insatisfechos por continuos reclamos y quejas.</li> <li>4. Auditoría externas por parte entes de control nacionales e internacionales.</li> <li>5. El Ecuador es uno de los principales exportadores de atún, por los tanto hay una gran cantidad de empresas dedicadas en esta industria.</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La innovación de los productos nos permite incursionar en otro tipo de mercado de tal forma que no nos afecte de significativamente la reducción del mercado Norteamericano.</li> <li>2. La disponibilidad de recursos nos permitirá buscar mano de obra en otros sectores del Ecuador.</li> <li>3. Constantemente la empresa recibe auditorías externos y las certificaciones permitirán pasar estas evaluaciones.</li> <li>4. Optimizar el sistema de gestión innovando tecnologías para reducir los reclamos de los clientes.</li> </ol>	<p><b>DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir el costo de producción hará que no afecta directamente la eliminación de las Atpdea.</li> <li>2. Un paquete de beneficios salariales e incentivos provocará que la mano de obra de otras ciudades vengan a trabajar a la empresa.</li> <li>3. Mejorar la comunicación organizacional ayudará a que las auditorías se realicen de forma adecuada.</li> <li>4. La reducción de los costos de producción podrían afectar la calidad e incrementar los reclamos de los clientes.</li> </ol>

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

#### 4.3.2. Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI)

**CUADRO # 34 Matriz de Evaluación Factor Interno (MEFI)**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Alta flexibilidad	fortaleza	0,10	3	0,30
Innovación y desarrollo	fortaleza	0,10	4	0,40
Disponibilidad de recursos	fortaleza	0,15	3	0,45
Certificados de calidad y Bpm	fortaleza	0,20	4	0,80
Altos costos de producción	debilidad	0,15	1	0,15
Elevados sistemas de ausentismo laboral	debilidad	0,05	2	0,10
Comunicación organizacional deficiente	debilidad	0,15	1	0,15
Baja rotación de personal	debilidad	0,10	2	0,20
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La calificación de la evaluación de los factores internos a través del Mefi indica que la empresa "Negocios Industriales Real" con una calificación de 2.55 tiene una posición estratégica interna atractiva en comparación con el promedio, implica que pese a las debilidades que posee la fortaleza la convierten en una organización que se podrá mantener en el mercado de forma estratégica debiendo usar adecuadas estrategias para minimizar sus debilidades.

### 4.3.3. Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE)

**CUADRO # 35 Matriz de Evaluación Factor Externo (MEFE)**

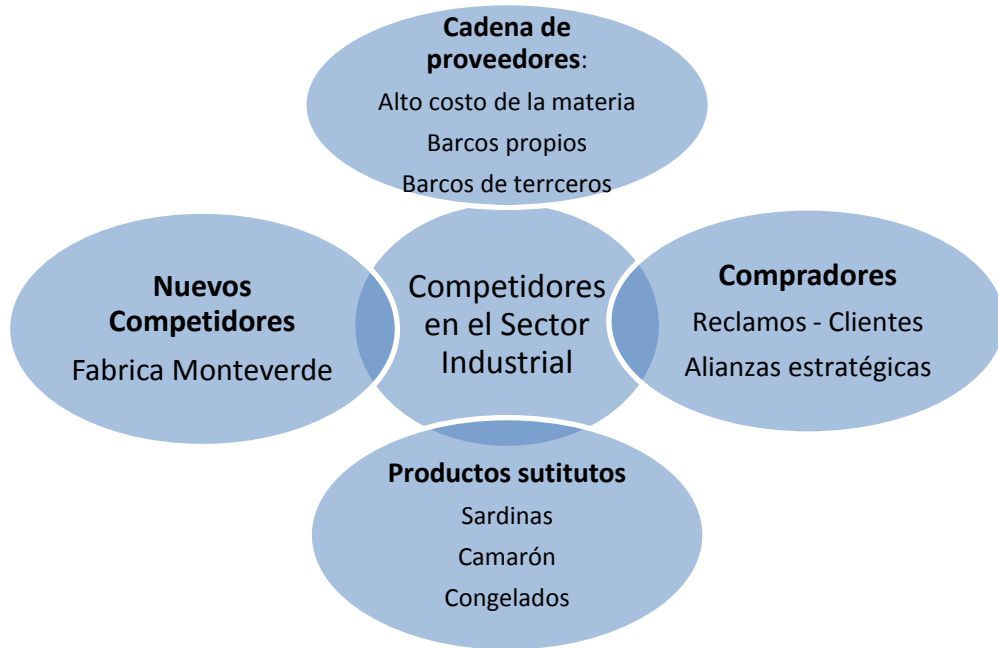
<b>Factor interno clave</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Incremento de impuestos	Amenazas	0,08	2	0,16
Mano de obra escasa	Amenazas	0,05	2	0,10
clientes insatisfechos	Amenazas	0,18	1	0,18
Alta competencia	Amenazas	0,09	1	0,09
Sustentabilidad de la materia prima	Amenazas	0,15	1	0,15
Permisos de exportación	Oportunidad	0,15	4	0,60
Buena relación con proveedores	Oportunidad	0,07	3	0,21
Incremento de ventas por internet	Oportunidad	0,10	3	0,30
Marco legal estable	Oportunidad	0,05	4	0,20
Moneda dolarizada	Oportunidad	0,08	3	0,24
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,23</b>

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La evaluación de los factores externos Mefe con una calificación de 2.23 indica que la empresa "Negocios Industriales Real" no está aprovechando las oportunidades de forma absoluta, mientras que las amenazas son fuertes que pueden afectar a la organización con un mercado que es poco atractivo inclinándolo a la empresa a un declive organizacional. Debe plantear un cambio estructural que mejore la posición de su estrategia externa.

#### 4.3.4 Análisis de Porter

GRÁFICA # 30 Análisis de Porter



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

1. Competidores en el sector industrial.- En el sector industrial se detectado un desarrollo de nuevas tecnologías en la producción de atún que va de la mano y acorde a los cambios que el mercado demanda. La estructuras organizacionales deben entrar en un proceso de adaptabilidad para preparar a las organizaciones y "NIRSA" no se puede dar el lujo de quedar rezagada, es así que se plante una estructura acorde a los cambios tecnológicos y productos del mercado actual
2. Cadena de proveedores.- La materia prima es de alto costo más aún si es adquirida por barcos de terceros. Nuestra empresa para el abastecimiento de la materia prima como lo es el atún cuenta con una flota pesquera de 12 barcos propios la cual realizan las faenas de pesca y en el propio muelle descargan el atún que posteriormente será procesado. Solo si la empresa tiene pedidos de

gran escala realiza compras de atún a terceros que esto solo se lo realiza esporádicamente. Para los otros insumos la empresa cuenta con un gran número de proveedores como son: Envases del Litoral, Fadesa, los principales proveedores de latas de atún.

La empresa debe establecer estrategias que generen ventajas con respecto a los precios de la materia prima. La capacidad de almacenado se la podría usar para comprar en cantidad y reducir los precios.

3. Compradores.- La empresa vende los productos en el mercado local con la marca “Real” y tienen una cadena de distribuidores independientes que se encargan de entregar el producto al cliente final. Y como empresa productiva somos nosotros los que ponemos las condiciones de la cuota de pedido y precio por el prestigio y el posicionamiento que tiene la marca en el mercado.

La empresa usa una estrategia de marca privada en la que fabrica el atún para la marca de terceros, pero solo en el último año ha tenido aproximadamente 30 reclamos de los clientes, se debe realizar el análisis externo e interno respectivo para establecer las causas y darle solución pronta a este problema.

4. Sustitutos.- Los productos sustitutos son las conservas de sardinas y congelados de camarón y pescado, la compañía está establece estrategias de expansión para incursionar en estos modelos de negocios que le permiten ofrecer esta clase de productos.
5. Nuevos competidores e inversionista emergentes.- La fábrica de atún Monteverde ubicada en la península podría afectar de manera en que el personal que viene desde la península del sectores de Libertad y Colonche quedarse trabajando en esta empresa, es así que la compañía debe optar por ofrecer incentivos, una cultura organizacional y políticas que estimulen el sentido de pertenencia y la fidelidad de los colaboradores.

#### 4.3.4. Matriz Boston Consulting Group

GRÁFICA # 31 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

La empresa "Negocios Industriales Real" posee las más alta participación del mercado colocándose en la matriz BCG como una unidad de negocios estratégica estrella por la gran aceptación que tiene la marca real en el mercado nacional e internacional. Pero se destaca que el crecimiento se ha reducido notablemente y si se implantan las estrategias adecuadas la empresa puede colocarse como vaca lechera.

#### 4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO

##### 4.4.1. Cadena de mando

La cadena de mando está definida de tal forma que todos los colaboradores saben a quién dirigirse, cómo realizar los reportes, y para quién hay que realizarlos. Este lineamiento nos ayuda a conservar un flujo de información fluido y óptimo para una toma de decisión oportuna y adecuada. Es así que se libera por ejemplo, a los controladores de tomar decisiones como con qué lotes empezar a procesar, que por presión de iniciar la producción tienen que tomar esas medidas.

Sin embargo la descentralización a veces funciona pero por lo general esas decisiones son derogadas, no solo por los supervisores sino hasta por el jefe de producción, causando retrasos en la actividad productiva de la planta.

La cadena de mando establece quién toma las decisiones y qué decisiones se descentralizan para una eficiente comunicación entre los colaboradores de un proceso productivo.

#### **4.4.2. Sistemas de información**

Los sistemas de información que establece la compañía son el SAP y Adam 5. El SAP que por sus siglas significa sistemas, aplicaciones y productos en procesamientos de datos se usa para el mantenimiento de la información desde la descarga del atún en el muelle hasta su embarque final sea este para consumo local o exportación.

El Adam 5 es un sistema informático de gestión de nóminas y recursos humanos, en el que se elaboran y registran todos los procesos de sistema de gestión de talento humano desde su contratación, ingresos a nómina, elaboración de roles, vacaciones, ingreso al IESS hasta su liquidación (despido o renuncia, jubilación).

#### **4.4.3. Sistemas de control**

Los sistemas de control están dirigidos y organizados por el departamento de contraloría que cuenta con un grupo de talento humano capaz de detectar toda clase de anomalías en los procesos de forma integral en la organización. Los pasos que el sistema de control contiene es el de levantar la información, procesarla sea de forma manual o con un documento de Excel en que mediante fórmulas se establecen porcentajes, consumos, pagos, compras y otros que comparados para los estándares establecidos, normas o políticas de gestión se emite un informe detallado si existen novedades en los procesos.

Las áreas que actualmente son auditadas y controladas son las siguientes:

1. Flota atunera y sardinera
2. Planta atunera en sus departamentos de cámara de atún, pre proceso, limpieza de pescado y empaque, etiquetado y encartonado.

#### **4.4.4. Tecnología de la producción**

El sistema de gestión de la producción de la Empresa “Negocios Industriales Real” es uno de los más óptimos a nivel de la industria, cuenta con la merma más bajo que es de un 10% a 13% de la producción total. El rendimiento ha alcanzado hasta un 1.5% por encima de la competencia. Y todo el desperdicio que se obtiene es procesado para fabricar harina y aceite de pescado que es exportado.

Sin embargo una deficiencia productiva que ha causado muchos problemas en el sistema operativo pese a todas las ventajas es la forma en que considera el avance en el pago del rol. La inconformidad es generalizada entre la mayoría del personal operativo, pues en el rol no ve la diferencia de sueldo del personal que avanza entre un 80% y 100% que cobra aproximadamente \$230.00 con el personal que avanza entre en 50% y 80% de eficiencia que cobra un aproximado de 200.00 en la quincena. Es así que a muchos colaboradores les da igual si avanzan o no, pues igual ya tienen un sueldo fijo ganado con la marcación.

Se plantea un sistema tecnológico en el que se va a pesar el lomo sin defectos de limpieza y este peso será considerado como avance del operario, además se pagará de forma íntegra el peso total por avance y no un sueldo fijo. La legislación ecuatoriana permite un sistema como este, siempre que el pago por avance o tarea sea como mínimo un salario básico en su Art. 80 y 81 del código laboral ecuatoriano vigente. Los beneficios para el obrero será el pago por el avance como tal, mejorará sus ingresos de forma notable. El beneficio para la organización es mejorar la eficiencia global hasta un 90%.



#### **4.4.5. Políticas organizacionales**

##### **Política de calidad**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores entregando productos sanos y de alta calidad aplicando nuevas tecnologías con personal competente y comprometido con la mejora continua, el medio ambiente y el cumplimiento de los requisitos.

##### **Política del sistema de gestión en control y seguridad**

Prevenir que en su actividad natural que involucran a sus accionistas, empleados, proveedores y clientes; sean utilizados con fines ilícitos. Se protege la seguridad del producto y recurso contra el narcotráfico, terrorismo y actos delictivos.

##### **Política ambiental**

Es política de NIRSA al desarrollar las tareas propias de su labor empresarial velar por la calidad del ambiente en que sus trabajadores se desempeñan, proteger los ecosistemas en los cuales sus instalaciones están inmersas y dar cumplimiento a la legislación ambiental vigente. Para el logro de este proyecto NIRSA se compromete a:

Mantener procedimientos integrados de administración y planificación ambiental. Optimizar el uso de recursos materiales combustibles y energías. Reducir las emisiones y residuos generados en las operaciones productivas.

#### **4.4.6. Cultura organizacional**

La cultura organizacional de nuestra Empresa “Negocios Industriales Real” está compuesta de los siguientes valores corporativos.

La Puntualidad: este valor a más de ser aplicable para no llegar tarde a las jornadas laborales, debe fijarse desde el punto de vista para realizar las marcaciones no antes ni después si a la hora exacta tanto en la entrada, salida, entrada al lunch y salida del lunch.

Vestimenta adecuada: el personal debe asistir con todos los implementos y accesorios para el trabajo que la empresa otorga tanto para seguridad de los trabajadores como de la pulcritud de los productos que se procesan.

Honestidad: orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí como con los clientes; promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad entre todos los implicados de la fábrica.

Responsabilidad: tiene varias orientaciones, por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales, los trabajadores a laborar con conciencia, compromiso y con un adecuado uso de los implementos de trabajo; en cuanto a los clientes la empresa se compromete a entregar productos de calidad.

Dentro de la cultura empresarial de la fábrica se realizan anualmente las celebraciones de fechas especiales y se organizan programas para el deleite de todos los trabajadores, como son:

Día de las madres: programa en el que se realizan presentaciones de artistas y elección de la madre símbolo.

Día del padre: programa en el que se efectúan presentaciones artísticas.

Semana Santa: se realiza un reconocimiento en ésta fecha, haciendo la colada morada y la fanesca en el menú del comedor de la empresa ya que estos son platos tradicionales en las familias ecuatorianas.

Para vísperas de fin de año y a la vez se celebra la fundación de la empresa se realizan actividades como: juegos deportivos, juegos tradicionales, rifa de electrodomésticos al personal y un baile organizado para celebrar fechas especiales de fin de año.

## **4.5. INTENTO ESTRATÉGICO**

### **4.5.1. Misión organizacional**

Elaborar un producto de alta calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, que cumplan con las normas sanitarias a nivel nacional e internacional.

Promover la satisfacción activa del personal que a través del desarrollo de sus habilidades, capacitación e información continua sobre los resultados obtenidos para garantizar el desempeño satisfactorio de los procesos y alcanzar los objetivos establecidos en los planes estratégicos y operativos.

Innovar en procesos productivos que nos permitan incorporar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los procesos, obtener un producto rentable y participar en el mejoramiento del medio ambiente.

### **4.5.2. Visión organizacional**

Una empresa de sólido prestigio reconocida como una organización de calidad con productos y servicios de excelencia para satisfacer y dar valor superior a nuestros clientes, colaboradores y comunidad.

Una empresa identificada como el principal exportador de Europa y Estados Unidos en conservas de atún, lomos congelados y pouch.

Una empresa líder en ventas en América Latina con la marca Real.

### **4.5.3. Objetivos organizacionales**

#### **4.5.3.1. Objetivos general**

Posicionar a la Compañía Negocios Industriales Real “NIRSA” como una de las principales productores de conservas de atún ofreciendo productos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con miras hacia un desarrollo sostenido a través del tiempo.

#### **4.5.3.2. Objetivos específicos**

Desarrollar un mercado estable para los productos a través de una campaña publicitaria para posicionar la marca en el mercado nacional y latino americano.

Participar al personal de forma activa en la planificación estratégica a través de capacitaciones con el fin del fortalecimiento de la cultura organizacional y la calidad de los procesos.

Diseñar un nuevo sistema de producción mediante un estudio de factibilidad con fines de reducción de costos en la producción.

Optimizar la transmisión de datos mediante la uso adecuado de intranet e internet para el mejoramiento de del flujo de información.

Implementar un sistema de pesos en el proceso de producción para el fortalecimiento del control del desempeño laboral.

Proponer programas de capacitación con el fin de formar al personal como colaboradores eficientes.

#### **4.5.4. Estrategias organizacionales**

##### **4.5.4.1. Estrategia de innovación y desarrollo**

La empresa fomentará la introducción de nuevos productos y procesos a través de investigaciones de mercado y alianzas estratégicas, a fin de ofrecer al mercado nacional e internacional productos innovadores, afianzando la marca en el mercado global.

##### **4.5.4.2. Estrategia corporativa**

La alta gerencia de la empresa “Negocios Industriales Real” definió que la empresa debe orientar a ofrecer una imagen de excelencia operativa, la calidad y los precios bajos serán la ventaja competitiva que nos diferencie ante la competencia. En décadas anteriores se vinculaba a la calidad con un producto costoso, hoy en día el éxito de muchas empresas depende de ofrecer una excelente calidad y tener precios relativamente bajos, pues la organización que logra el equilibrio entre la calidad y el costo bajo será una organización productiva y efectiva que brinda mayores beneficios a todos los grupos de interés.

A fin de lograr los resultados en la organización se realizarán de debidas capacitaciones al personal sobre la planeación estratégica y valores corporativos y como afianzar una sinergia entre las metas personales y las metas generales para conseguir los resultados en la calidad, costos y productividad.

##### **4.5.4.3. Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento implica expansión de las operaciones a fin de reducir costos, y crear nuevos procesos de producción, incursionar en nuevos modelos de negocios o fortalecer los actuales. La compañía está realizando un estudio de factibilidad para realizar el proceso de producción de conservas con el atún crudo,

sistema que es un boom en Europa y ha tenido mucha aceptación para esto se realizarán pruebas pilotos y se emitirán los informes y reportes correspondientes de los resultados.

#### **4.5.4.4. Estrategia de tecnologías en la producción y la información**

La compañía cuenta con sistemas informáticos tanto para los procesos productivos como para los procesos administrativos. El intranet y el internet son instrumentos tecnológicos los cuales se usan para que la transmisión de información sea oportuna y adecuada.

En la empresa implantará un ajuste en los sistemas informáticos para que todos los empleados tengan acceso a información fundamental para el desarrollo de sus funciones.

### **4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional representa la forma visual del cómo está organizada la empresa unificando las actividades, el personal, los departamentos; y se lo realiza a través del diseño de un organigrama que identifique de forma global todos los procesos de la organización.

En la empresa “Negocios Industriales Real” no está definido un organigrama específico que señale de forma adecuada la organización de la compañía y se propone una estructura orgánica funcional para la reorganización efectiva de la compañía.

#### **4.6.1. Objetivo de la estructura organizacional**

Delimitar la departamentalización de la Empresa “Negocios Industriales Real” agrupando de forma adecuada los procesos, las personas, y las áreas con el fin

del mejoramiento de la cadena de mando, la comunicación efectiva, la optimización de recursos y la toma de decisiones descentralizada.

La estructura comprende seis niveles jerárquicos empezando con la junta general de accionistas encargada de establecer las decisiones de la organización. El gerente general que tiene que dirigir los departamentos de contraloría, talento humanos, producción y financiero.

Cada departamento comprende de una jefatura, asistentes con perfiles de acuerdo al área que desempeñan, más el departamento de producción por ser el muy complejo tienen supervisión general, supervisión de línea de proceso y personal operativo.

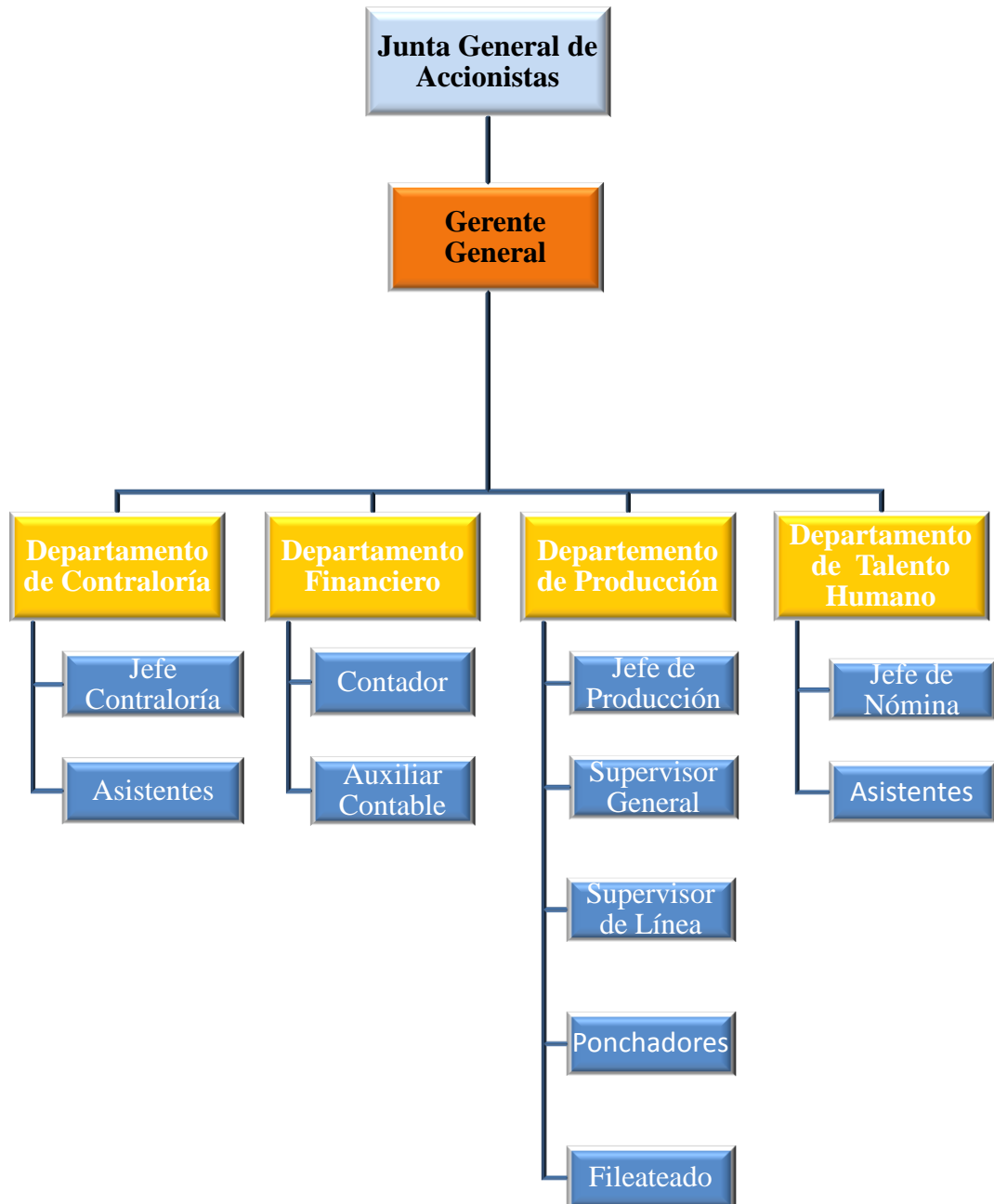
La estructura busca básicamente establecimiento de los alcances de cada puesto, y la centralización de la toma de decisiones por lo que cada jefatura tendrá menos autoridad para decidir y actuar conforme tenga la información necesaria, completa y oportuna, con el fin de reducir la libre toma de decisiones que actualmente poseen muchos colaboradores sea esto por antigüedad o amplios conocimientos que poseen sobre el proceso de producción de la empresa.

El diseño organizacional plantea las mejoras en la organización tanto de los procesos como de las personas, basándose en las estrategias organizacionales, con objetivos claros dimensionando la visión general para cumplirla en el tiempo que se prescribe buscando excelencia operativa, eficiencia organizacional, mejores rendimientos dentro de un adecuado entorno laboral productivo.

A continuación se plantea el organigrama orgánico funcional para la Empresa “Negocios Industriales Real”.

#### 4.6.2. Estructura organizacional

GRÁFICA # 32 Orgánico Funcional



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave



#### **4.6.3. Departamentalización, descripción de puesto y funciones.**

**Nombre del Puesto:** Junta General de Accionistas

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Gerente General

#### **Naturaleza del puesto**

La junta general de accionistas se integrará con los accionistas de la empresa y el gerente general.

#### **FUNCIONES:**

1. Establecer la estrategia general de la organización.
2. Tomar decisiones sobre inversiones y reinversiones en la compañía.
3. Aprobar el presupuesto anual de compañía
4. Proponer reformas o cambios al reglamento interno de trabajo y el reglamento de salud y seguridad laboral.
5. Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el gerente general.
6. Proponer alianzas estratégicas con empresas de la industria para incremento de la participación de mercado.
7. Establecer las políticas y normas generales de la empresa. Crear mecanismos y planes que se orienten al cumplimiento de las políticas de las mismas.

**Nombre del Puesto:** Gerente General.

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Gerencias departamentales de talento humano, contraloría, producción y financiero.

### **Naturaleza del puesto**

Dirigir y controlar la Normativa y política de la administración de Recursos humanos, Financieros, y comerciales que regulan el funcionamiento de la empresa con apegos a las Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos y Manuales vigentes y actuales.

### **FUNCIONES:**

1. El gerente bajo su absoluta responsabilidad levantará, actualizará y mantendrá bajo su cuidado y protección, los inventarios de los bienes de la institución.
2. Mantendrá bajo su cuidado todos los documentos de crédito girados de la Compañía, entregando un detalle completo a la junta de accionistas de la empresa.
3. El Gerente participará activamente en el control económico de la Compañía y será responsable de los egresos extrapresupuestarios, que fueren incorporados en el proyecto anual.
4. Las demás que señale el Estatuto, el Reglamento Interno y las Resoluciones de Junta General.
5. Representar judicialmente y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas o privadas.

**Nombre del Puesto:** Gerente Departamento de Contraloría

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Jefe departamental Contraloría, Asistentes y controladores.

**Naturaleza del puesto**

Auditar y controlar todos los procesos de compras producción y ventas de la organización.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente general.
2. Autorizar el pago de facturas y cuentas.
3. Revisar las auditoria y controles realizados por sus subordinados en todas las áreas de la compañía
4. Participar de cualquier anomalía que se encontrare en los procesos de producción, adquisición, y ventas de la empresa, realizando los controles y reportes necesarios a la gerencia.
5. Autorizar el pago de sobretiempo de sus colaboradores.
6. Planificar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
7. Establecer metas departamentales y operativas que se en función de las misión y visión general de la organización. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, políticas y normas de la empresa a los colaboradores a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Jefe Departamento de Contraloría

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Asistentes y controladores.

### **Naturaleza del puesto**

Dirigir organizar y controlar el personal, las actividades del departamento de contraloría.

### **FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente de contraloría.
2. Realizar reportes de pago de sobretiempo
3. Revisar las auditorias y controles realizados por sus subordinados.
4. Ejecutar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
5. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
6. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
7. Consolidar los reportes de los asistentes tanto de los procesos de producción, pago de facturas, inventarios, y otros que solicite el gerente inmediato.
8. Controlar el trabajo diario de los subordinados a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Asistente de contraloría

**Nivel:** Operativo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Personal operativo

**Naturaleza del puesto**

Levantar información de controles y auditorías de las áreas, procesos o todo evento en la organización en la que sea asignado.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al jefe departamental
2. Realizar reportes de pago de los controles y auditoría.
3. Realizar tareas encomendadas por el jefe departamental.
4. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
5. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
6. Archivar los reportes de los generados tanto de los procesos de producción, pago de facturas, inventarios, y otros que solicite el gerente inmediato diariamente.
7. Controlar el trabajo diario de los subordinados a su cargo, lo que implica supervisar las tareas y trabajos encomendados, revisar los reportes y realizar resúmenes de los mismos en forma digital, éstos documentos digitales serán enviados a su inmediato superior.

**Nombre del Puesto:** Gerente Departamento Financiero

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Jefe departamental Contador, auxiliar contable.

**Naturaleza del puesto**

Consolidar la información económica y financiera y contable de la empresa, realizar los correspondientes reportes y análisis de los costos a gerencia general.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente general.
2. Analizar el pago de facturas y cuentas.
3. Revisar los los informes de los estados financieros realizados por sus subordinados en todas las áreas de la compañía
4. Participar de cualquier anomalía que se encontrare en los procesos de producción, adquisición, y ventas de la empresa, realizando los controles y reportes necesarios a la gerencia.
5. Autorizar el pago de sobretiempo de sus colaboradores.
6. Planificar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
7. Establecer metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización.
8. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, políticas y normas de la empresa a sus colaboradores.

**Nombre del Puesto:** Contador

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Auxiliar contable.

### **Naturaleza del puesto**

El contador es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa y de optimizarlos entre cada uno de los departamentos. Está obligado a reportar a finales de mes los estados financieros, y anualmente los balances. Delega autoridad a su colaborador, entre sus funciones están:

### **FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente financiero sobre los balances contables, financieros y costos de cada departamento.
2. Realizar reportes de pago de sobretiempo
3. Revisar los reportes de los balances contables, financieros y costos realizados por sus subordinados.
4. Ejecutar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
5. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
6. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
7. Preparar flujos de efectivos mensuales para pronosticar pagos a los colaboradores de la compañía.

**Nombre del Puesto:** Auxiliar contable

**Nivel:** Auxiliar

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Ninguno

**Naturaleza del puesto**

Receptar y revisar información contable y financiera de los departamentos para realizar los debidos reportes para el contador.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al jefe departamental
2. Realizar tareas encomendadas por el jefe departamental, y entregar reportes digitales al mismo.
3. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
4. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
5. Revisar y registrar diariamente todas las transacciones del área financiera.
6. Revisión y recepción de facturas y verificación de cumplimiento de normativa tributaria.
7. Revisar cuentas y ejecutar cierre de balances de la compañía.
8. Preparar información para respuestas requeridas por auditoría externa y organismo de control.



**Nombre del Puesto:** Gerente Departamento de Producción

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Jefe departamental, supervisores generales, supervisores de líneas, ponchadores, fileteado.

### **Naturaleza del puesto**

La gerencia realiza el programa de producción una vez receptadas las órdenes de pedido de la gerencia. Coordina y controla el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado.

### **FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente general.
2. Tiene gran relevancia con respecto a los estudios de coordinación laboral y en general toda actividad tecnológica incluyendo la innovación productiva.
3. Participar de cualquier anomalía que se encontrare en los procesos de producción, adquisición, y ventas de la empresa, realizando los controles y reportes necesarios a la gerencia.
4. Autorizar el pago de sobretiempo de sus colaboradores.
5. Planificar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
6. Establecer metas departamentales y operativas que se en función de las misión y visión general de la organización.
7. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, políticas y normas de la empresa a sus colaboradores.

**Nombre del Puesto:** Jefe departamento de producción

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Supervisores generales y supervisores de línea.

### **Naturaleza del puesto**

Dirigir, organizar y controlar el personal, las actividades del departamento de producción.

### **FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente de producción
2. Realizar reportes de pago de sobretiempo
3. Revisar el proceso productivo realizado por sus subordinados. Ejecutar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
4. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
5. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
6. Consolidar los reportes de los asistentes de los procesos de producción.
7. Definir las actividades laborales y especializarse en ellas, ya que son responsables de los estándares de calidad así como la presentación del producto; la organización de recursos humanos a disposición acorde a sus capacidades y turnos productivos.

**Nombre del Puesto:** Supervisor general

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Supervisores de línea, ponchadores, fileteado,

**Naturaleza del puesto**

Controlar y organizar la producción diaria del turno correspondiente.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al jefe de producción
2. Revisar el proceso productivo realizado por sus subordinados.
3. Ejecutar el programa diario de las labores del área a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Supervisor de línea

**Nivel:** Operativo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Ponchadores, fileteado,

**Naturaleza del puesto**

Controlar y organizar que el personal a su cargo cumpla con los objetivos de la producción diaria.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al supervisor general.
2. Revisar el proceso productivo realizado por sus subordinados. Ejecutar el programa diario de las labores del área a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Ponchadores

**Nivel:** Operativo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Fileteado,

**Naturaleza del puesto**

Realizar informes de asistencia, eficiencia y rendimiento del personal de la línea.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al supervisor de línea.
2. Revisar el proceso productivo realizado por sus subordinados.
3. Ejecutar el programa diario de las labores del área a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Fileteado.

**Nivel:** Operativo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** ninguno

**Naturaleza del puesto**

Realizar la limpieza de la materia prima (atún).

**FUNCIONES:**

1. Cumplir con la eficiencia requerida.
2. Disminuir los defectos de limpieza para mejorar la calidad del producto.
3. Mantener el rendimiento positivo constantemente.

**Nombre del Puesto:** Gerente departamento de talento humano

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Jefe departamental, asistentes,

### **Naturaleza del puesto**

La gerencia realiza una adecuada disponibilidad de talento humano, formulando planes para la contratación, capacitación y desarrollo.

### **FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente general.
2. Planificar el sistema de contratación cuando las necesidades de la empresa lo requieran y gerencia general solicite.
3. Revisión y aprobación de los roles de pagos, adelantos y beneficios que la empresa ofrece a los colaboradores.
4. Autorizar el pago de sobretiempo de sus colaboradores.
5. Planificar el programa semanal de las labores del área a su cargo.
6. Establecer metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización.
7. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, políticas y normas de la empresa a sus colaboradores
8. El asegurar la disponibilidad del talento humano en la organización para una viable sustentación del proceso productivo.

**Nombre del Puesto:** Jefe de Nómina

**Nivel:** Directivo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Asistentes de Nómina

**Naturaleza del puesto**

Dirigir organizar y controlar el personal, las actividades del departamento de talento humano.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al gerente de talento humano.
2. Realizar reportes de pago de sobretiempo
3. Revisar el proceso productivo realizado por sus subordinados.
4. Ejecutar el programa semanal de las labores del área a su cargo y cumplirlo cabalmente.
5. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
6. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
7. Consolidar los reportes de los asistentes de la realización de los roles, vacaciones, pagos de eventuales y otros.
8. Controlar el trabajo diario de los subordinados a su cargo.

**Nombre del Puesto:** Asistente de nómina

**Nivel:** Administrativo

**Subordinado(s) Inmediatos(s):** ninguno

**Naturaleza del puesto**

Receptar y procesar información referente para la realización de los roles, contratos de trabajo, vacaciones y otros.

**FUNCIONES:**

1. Emitir la información en reportes correspondientes al jefe departamental
2. Realizar reportes de roles, vacaciones, contratos de trabajos, liquidaciones y otros.
3. Realizar tareas encomendadas por el jefe departamental.
4. Cumplir metas departamentales y operativas que estén en función de la misión y visión general de la organización emitidas por el gerente de contraloría
5. Realizar las charlas de seguridad y emitir el informe respectivo.
6. Archivar los reportes de los generados tanto roles, vacaciones, contratos de trabajos, liquidaciones y otros.
7. Emitir informes de asistencia por marcaciones del reloj para controles de sobretiempo.
8. Realizar reportes de sobretiempos por departamentos.

#### **4.7. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

Eficiencia: es el porcentaje que se obtiene de la tarea deseada para la tarea entregada y que actualmente se encuentra en un 70% global de planta y se espera llegar a un 90% con los cambios propuestos.

Rendimiento: es el porcentaje que se obtiene del recuperado estimado para el recuperado real y que actualmente se encuentra en 1.5% y se espera llegar a 2.5% como meta operativa.

Una de las metas más sobresalientes es llegar a producir 300 toneladas de atún diariamente, actualmente nos encontramos en las 260 toneladas diarias. Una vez alcanzada esta nos dará a conocer que nuestra participación en el mercado está incrementando, habiendo mejorado la calidad y con precios accesibles para el consumidor.

El balanced scorecard: Esta herramienta de evaluación será usada por la empresa para medir dentro de las perspectivas señaladas los siguientes índices de gestión: el nivel de ingresos por ventas, utilidades anuales y mensuales y los costos unitarios marginales y generales para las perspectivas financieras; nivel de eficiencia, rendimiento, y reducción de reclamos en los perspectivas de los procesos internos.

Conocimiento de la estrategia, capacitaciones al personal operativo y ambiente laboral en aprendizaje y crecimiento; la participación de mercado, los pedidos mensuales y anuales y satisfacción del cliente en las perspectivas del cliente.

Cada uno de estos índices de gestión tendrá un responsable que deberá hacer cumplir las metas operativas para la consecución rápida y efectiva de la misión y visión organizacionales.



**GRÁFICA # 33 Cuadro de mando integral**



Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

#### 4.8. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO # 36 Plan de Acción**

Plan de acción					
Fin de proyecto: Implantación de un diseño organizacional en la compañía Negocios Industriales Real			Indicador: Lograr que el 85% de los empleados direccionen sus actividades paralelamente con la planeación estratégica de la compañía.		
Propósito del proyecto: Desarrollo de una estructura organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía Negocios Industriales			Indicador: Propiciar que los colaboradores desarrollen sus actividades de acuerdo al alcance de sus funciones en un 90%.		
Objetivos	Estrategias	Indicadores	Presupuesto	Duración	Actividades
Desarrollar un mercado estable para los productos a través de una alianza estratégica a para posicionar la marca en el mercado nacional y latino americano.	Estrategia de innovación y desarrollo	Alianzas estratégicas Innovación de productos	3450,00	Tres meses	Investigación y desarrollo
Participar al personal de forma activa en la planificación estratégica a través de capacitaciones con el fin del fortalecimiento de la cultura organizacional, la calidad de los procesos, y la reducción de los costos	Estrategia corporativa	Misión Visión Valores	1705,00	Dos meses	Capacitaciones Evaluación Seguimiento
Diseñar un nuevo sistema de producción mediante un estudio de factibilidad con fines de reducción de costos en la producción.	Estrategia de crecimiento	Costos Eficiencia	2500,00		Estudio factible Proyecto piloto Informe del estudio
Optimizar la transmisión de datos mediante la uso adecuado de intranet e internet para el mejoramiento de del flujo de información.  Implementar un sistema de pesos en el proceso de producción para el fortalecimiento del control del desempeño laboral	Estrategia de tecnología en la producción y la información	Toma de decisiones  Rendimiento Desempeño	1500,00		Adecuar el intranet existente  Adquirir sistema de pesos

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"

Elaborado por: Hugo Mero Piguave

#### 4.9. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

**CUADRO # 37 Matriz de Marco Lógico**

Matriz de marco lógico			
Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Implantación de un diseño organizacional en la compañía Negocios Industriales Real	Compañía reconocida a nivel mundial	Incremento de las exportaciones	Nuevas alianzas estratégicas, incremento de los clientes internacionales
Propósito: Desarrollo de una estructura organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía Negocios Industriales	Fortalecimiento de la Gestión administrativa de la compañía.	Entrevista a los directivos.	Elaboración de un diseño organizacional.
Resultados: Capacitación Alto sentido de pertenencia y fidelidad a la compañía. Mejoras en la gestión productiva y administrativa. Clientes satisfechos	Personal competente al finalizar el programa el programa de capacitación. Descripción de las funciones y alcances de los puestos. Establecimiento de organigrama funcional.	Encuestas a personal administrativo y operativo.	Personal competente y comprometido con la compañía. Incremento de los pedidos de los clientes.
Actividades programas de capacitación sobre la planificación estratégica de compañía. Implantación de sistema un nuevo sistema de pago en el proceso de producción. Realización de un organigrama de la compañía. Delimitación de funciones y descripciones de puestos.	\$1120,00 \$3265,00	Encuestas a personal administrativo y operativo.	Asistencia a las capacitaciones. La gerencia ejecute el nuevo sistema de pago. Disponer de los presupuesto oportunamente.

Fuente: Negocios Industriales Real “NIRSA”  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

#### 4.10. PRESUPUESTO

**CUADRO # 38 Presupuesto**

Inversión				
Capacitaciones				
Empresa proveedora: Vrrrom Consulting Group				
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	
2	Facilitadores	800,00	1600,00	
	Materiales		60,00	
	Alimentación		45,00	
Total				1705,00
Investigación y desarrollo				
Empresa proveedora: _____				
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	
	Desarrollo de nuevos productos	1300,00	1300,00	
	Investigación de mercado	2150,00	2150,00	
Total				3450,00
Estudio de factibilidad				
Empresa proveedora: _____				
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	
1	Estudio de investigación	2500,00	2500,00	
Total				2500,00
Innovaciones tecnológicas				
Empresa proveedora: _____				
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	
1	Adecuaciones técnicas	1500,00	1500,00	
Total				1500,00
<b>Inversión total</b>				
Campaña publicitaria			3450,00	
Capacitaciones			1705,00	
Estudio de factibilidad			2500,00	
Innovaciones tecnológicas			1500,00	
<b>Total de la inversión</b>			<b>9155,00</b>	

Fuente: Negocios Industriales Real "NIRSA"  
Elaborado por: Hugo Mero Piguave

## **4.11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.11.1. Conclusiones**

El diseño organizacional permite establecer un adecuado nivel de autoridad, organización en las operaciones y actividades. Las áreas están debidamente definidas estableciendo las responsabilidades, alcances, tareas y funciones para cada uno de los colaboradores, es así que una adecuada toma de decisiones se realizará oportunamente.

La gestión de la producción se fortalece al implementar el sistema de pago por avance, incrementando la eficiencia en un 20% y el rendimiento al 2.5%, reduciendo los costos, mejorando la calidad, haciendo una empresa productiva y efectiva en sus operaciones.

Formar a los colaboradores para que conozcan y apliquen la planificación estratégica de la organización, incrementa la sinergia entre las metas empresariales y las metas personales de los trabajadores formando un sentido de pertenencia y alta fidelidad a la organización.

Una alta calidad de los productos depende de los procesos y las capacitaciones del personal, es así que la formación que la empresa otorgue al personal define de manera significativa la calidad de los productos y la reducción las quejas de los clientes.

#### **4.11.2. Recomendaciones**

Implantar el diseño organizacional para la Compañía Negocios Industriales Real el cual establecerá una estructura formal y organización en las actividades mejorando la toma de decisiones, la comunicación organizacional y un desarrollo productivo y estable de las operaciones.

Socializar el proyecto de pago por avance al ministerio de relaciones laborales para dar a conocer los beneficios tanto para la organización como para los colaboradores y que se genere una normativa viable para su ejecución.

Realizar las capacitaciones sobre los sistemas de gestión de calidad, sistemas de producción; normas y certificados de calidad; planificación estratégica, formando colaboradores alto desempeño y comprometidos con la organización.

Buscar cambios en los sistemas de gestión en la calidad que están a la vanguardia actual de la producción de productos de consumo masivo para satisfacer la demanda y necesidades cada vez más exigentes nuestros clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, Idalberto (2007) Introducción la Teoría General de la Administración. Editores Mc Graw – Hill. Séptima Edición. México.

Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México.

Daft, R. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. México. Thompson Editores

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, (2008) Administration. Un Enfoque Basado en Competencias. Editorial Thomson. Onceava. Edición, México.

Don Hellriegel, John W. Slocum, (s.f.) Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson. Décima Edición. México.

D. Hellriegel, S. E. Jackson y J.W. Slocum, (2009). Administración. México. Cengage Learning

Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Océano.

Hernández, Sergio y Rodríguez. (2006) Introducción General a la Administración. Mc Graw – Hill Interamericana Editores. S.A. Cuarta Edición.

Méndez A. Carlos E. Metodología. (2006) Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.

Muños J. (2013) Diseño Organizacional para la Academia Naval Capitán Leonardo Abad Guerra. Tesis de Grado no publicada. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad

LABRADA Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Pearson Educación.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México. Pearson Educación

GILLI Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.

#### **PÁGINAS DE INTERNET**

Negocios Industriales Real Nirsa, historia (Visitado 2013, Octubre 03) [http: www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia](http://www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia)



# **Anexos**

ANEXO # 1: Encuesta dirigida a los colaboradores



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**

Objetivo: Identificar opiniones de los diferentes grupos involucrados con la organización Negocios Industriales Real sobre diseño organizacional utilizando preguntas dispuestas que nos orienten hacia resultados que disipen la problemática actual de la planta atunera.

**Encuesta dirigida a los colaboradores (operarios) de la Empresa “Negocios Industriales Real”**

1. Género

- 1. Masculino
- 2. Femenino

2. Edad

- 1. De 18 a 25 años
- 2. De 26 a 35 años
- 3. De 36 a 45 años
- 4. De 46 a 55 años
- 5. Más de 56 años

3. Lugar de residencia

- 1. Guayaquil
- 2. Santa Elena
- 3. Playas

4. Posorja
5. Santo Domingo
6. Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene usted en la empresa?

1. Menos de 1 año  2. Entre 1 y 5 años
3. Entre 5 y 10 años  4. Más de 10 años

5. ¿Está a gusto con el trabajo que realiza?

1. Sí  2. No  3. Tal vez

6. ¿El sueldo actual cubre sus gastos mensuales?

1. Sí  2. No  3. Tal vez

7. ¿Estaría dispuesto a seguir trabajando en la empresa, si el pago de su sueldo fuera un salario por avance?

1. Sí  2. No  3. Tal vez

8. ¿Le ayudará a mejorar su desempeño laboral un documento donde indique sus funciones y responsabilidades?

1. Totalmente de acuerdo  2. De acuerdo  3. Neutral
4. En desacuerdo  5. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Es fácil para usted hacer conocer sus inquietudes o problemas a sus superiores?

1. Sí     2. No     3. Tal vez

10. ¿Qué le parece el ambiente laboral de la empresa?

1. Pésimo     2. Regular     3. Bueno   
4. Excelente

Gracias por su atención



ANEXO # 2: Encuesta dirigida clientes potenciales

**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**

Objetivo: Identificar opiniones de los diferentes grupos involucrados con la organización Negocios Industriales Real sobre diseño organizacional utilizando preguntas dispuestas que nos orienten hacia resultados que disipen la problemática actual de la planta atunera.

**Encuesta dirigida a los clientes potenciales de la Empresa “Negocios Industriales Real”**

1. ¿Qué aspectos influyen al momento de comprar una lata de atún?

1. Precio  2. Presentación  3. Calidad

2. ¿Qué le parece de calidad de producto que se realiza en la empresa?

1. Pésimo  2. Regular  3. Bueno   
4. Excelente

3. ¿El producto atún real satisface sus necesidades?

1. Sí  2. No  3. Tal vez

4. ¿Con que continuidad se realizan las capacitaciones al personal?

1. Nunca  2. Rara vez  3. Frecuentemente   
4. Siempre

5. ¿Las capacitaciones ayudarían al personal a mejorar el desempeño productivo?

1. Totalmente  2. Medianamente  3. Parcialmente

6. ¿Cree usted que la calidad de insumos y materias primas afectan el desempeño productivo de los colaboradores?

1. Nunca  2. Rara vez  3. Frecuentemente

4. Siempre

Gracias por su atención

ANEXO # 3: Encuesta dirigida a los parte administrativa



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**

Objetivo: Identificar opiniones de los diferentes grupos involucrados con la organización Negocios Industriales Real sobre diseño organizacional utilizando preguntas dispuestas que nos orienten hacia resultados que disipen la problemática actual de la planta atunera.

**Encuesta dirigida a los parte administrativa de la Empresa “Negocios Industriales Real”**

1. Genero

1. Masculino  2. Femenino

2. Edad

1. 15 a 35 años  2. 26 a 35 años  3. 36 a 45 años   
4. 45 años o más

3. ¿Conoce sus funciones dentro de la fábrica?

1. Sí  2. No

4. ¿Existe buena comunicación en su área de trabajo con el gerente?

1. Sí  2. No

5. ¿Considera usted que la fábrica tiene actividades laborales definidas?

1. Sí  2. No

6. ¿Existe cooperación con el personal operativo?

1. Sí  2. No

7. ¿La empresa cuenta con un diseño organizacional?

1. Sí  2. No

8. ¿Cree usted que es necesario la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional para la fábrica?

1. Sí  2. No  3. Tal vez

Gracias por su atención.



Guión de entrevista para gerentes y accionistas de la Empresa “Negocios Industriales Real”

1. La empresa cuenta con un diseño organizacional adecuado para su desarrollo productivo.

---

---

---

2. Los sistemas de calidad y producción de la empresa son conveniente para la empresa.

---

---

---

3. Las funciones y procedimientos de su cargo están por escrito.

---

---

---

4. ¿Cuál es la estructura que usa actualmente la empresa?

---

---

---

5. ¿Conoce usted la estrategia de la empresa?

## ANEXO# 4: Fotos empresa NIRSA

### Fotos de la empresa



Fuente: [www.Nirsa.com](http://www.Nirsa.com)

### Empresa Negocios Industriales Real



## Procesos de empaque



Fuente: [www. Nirsa.com](http://www.Nirsa.com)