



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y  
SOL S.A. “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: GIANINA ZORAIDA PIGUAVE CHELE**

**TUTOR: Ing. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

**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 INDUSTRIA MAR Y  
SOL S.A. “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** GIANINA ZORAIDA PIGUAVE CHELE

**TUTOR:** Ing. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 31 de Octubre del 2013

### APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013”**, elaborado por la Srta. Gianina Zoraida Piguave Chele, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

TUTOR

## DEDICATORIA

Siento el honor de dedicar este trabajo realizado a las personas que más amo y admiro que son, mis Padres los cuales forman un pilar fundamental en mi vida, y sobre todo a mi Hijo, que es la fuente y motivación más grande que Dios me ha dado para seguir luchando por alcanzar mis objetivos, logrando que me desarrolle tanto personal como profesional.

**Gianina**

## AGRADECIMIENTO

A Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante.

A los Catedráticos, quienes han compartido sus conocimientos, y del cual hemos recibido el apoyo y la ayuda necesaria para lograr nuestro objetivo.

Agradezco infinitamente a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi carrera quienes con su apoyo han logrado que termine exitosamente este periodo de mi vida, sin ellos nada de esto fuera posible.

**Gianina**

## TRIBUNAL DE GRADO

---

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

---

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

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA  
PROFESOR - TUTOR

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. 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 INDUSTRIA MAR Y  
SOL S.A. “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

Autora: Gianina Zoraida Piguave Chele  
Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA

**RESUMEN**

El presente trabajo se implementa con la creación de un Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”; el cual permitió establecer un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en la empresa, suministrando a la industria un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización. También se propone un Manual de Procedimientos, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la misma. Se presenta la metodología que se utilizó para la recolección de datos, análisis y síntesis de la información, obtenida de la entrevista y encuestas efectuada al personal interno como son los directivos, y externo clientes y proveedores. La investigación de este trabajo radica en conocer la situación actual de la Industria, como opera en el ambiente interno y externo, además de sus falencias y necesidades, para tener una idea clara de la situación actual; Así como también se creó una dirección estratégica planteando la misión, visión, objetivos, valores y estilo de liderazgo; la estructura, políticas, sistemas de capacitación además se midió los resultados de efectividad a través de la evaluación, seguimiento, logros, eficiencia y eficacia, respectivamente y finalmente el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales y un plan de acción. La finalidad de este trabajo de Investigación se orientó a la solución de problemas antes mencionados con la Elaboración de un Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”, mediante la implementación de Organigramas, departamentalización, manuales de puestos y funciones, que permita a los empleados un desempeño óptimo, y la comunicación adecuada para cumplir sus actividades encomendada.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA: .....	8
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA: .....	8
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA: .....	9
4. OBJETIVOS .....	9
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. HIPÓTESIS.....	10
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	11
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	14
1.2.1. Concepto de Organización .....	15
1.2.2. Importancia de la Organización .....	15

1.2.3.	Principio de Organización.....	15
1.2.4.	Elementos de la Organización.....	17
1.2.5.	Diagnóstico Organizacional.....	18
1.2.5.1.	Análisis Interno de la Organización.....	19
1.2.5.2.	Análisis Externo de la Organización.....	19
1.2.5.3.	Matriz FODA.....	19
1.2.5.4.	Estrategias Organizacionales.....	21
1.2.6.	Diseño Organizacional.....	22
1.2.6.1.	Concepto del Diseño Organizacional.....	22
1.2.6.2.	Importancia del Diseño Organizacional.....	22
1.2.6.3.	Visión Organizacional.....	23
1.2.6.4.	Misión Organizacional.....	23
1.2.6.5.	Objetivo Organizacional.....	23
1.2.6.6.	Cultura Organizacional.....	24
1.2.7.	La Estructura Organizacional.....	24
1.2.7.1.	Elementos de la Estructura Organizacional.....	25
1.2.8.	Organigramas.....	27
1.2.9.	Descripción de Puestos.....	27
1.2.12.	Dimensiones del Diseño Organizacional.....	28
1.2.13.	Dimensiones Estructurales.....	28
1.2.14.	Dimensiones Contextuales.....	30
1.2.15.	Políticas Organizacionales.....	31
1.2.16.	MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	32
1.3.	MARCO LEGAL.....	35
CAPÍTULO II.....		36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		36
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
2.3.2.	Investigación Descriptiva.....	38
2.3.3.	Investigación de Campo.....	38

2.4. MÉTODOS .....	38
2.4.1. Método Inductivo .....	38
2.4.2. Método Analítico .....	39
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.5.1. Entrevista.....	39
2.5.2. Encuesta .....	40
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
2.7.1. Población.....	41
2.7.2. Muestra.....	42
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS: .....	43
2.8.1. Codificación .....	43
2.8.2. Tabulación.....	43
2.8.3. Interpretación .....	43
CAPÍTULO III.....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA INDUSTRIA. ....	44
3.2. ANÁLISIS Y CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS. ....	48
3.2.2. Encuesta realizada al personal externo de la industria Mar y Sol S.A. “Indusmarsa”.....	64
3.1. CONCLUSIONES .....	74
3.2. RECOMENDACIONES .....	75
CAPÍTULO IV.....	76
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSAS” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 .....	76
4.1. PRESENTACIÓN.....	76
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	77
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	78

4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A. ....	80
4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	81
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A. “INDUSMARSA” .....	81
1.1. Análisis Interno .....	81
1.2. Análisis Externo .....	82
1.3. MATRIZ FODA .....	83
2. PROYECCIÓN ESTRATEGICA .....	84
2.1. MISIÓN INSTITUCIONAL .....	84
2.2. VISIÓN INSTITUCIONAL .....	84
2.3. OBJETIVOS .....	84
2.3.1. Objetivo General .....	84
2.3.2. Objetivos Específicos .....	85
2.4. ESTRATEGIAS .....	85
2.5. CURSOS DE ACCIÓN .....	86
2.6. VALORES INSTITUCIONALES .....	86
3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES .....	87
3.1. DEFINIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES .....	87
4. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	88
4.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSA” .....	88
4.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	89
4.3. SISTEMA DE CAPACITACIÓN .....	96
4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	97
4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	97
4.6. ESTILO DE LIDERAZGO .....	99
4.6.1. Liderazgo Participativo o democrático. ....	99
4.7. DIMENSIONES .....	100
4.7.1. Dimensiones Estructurales .....	100
4.7.2. Dimensiones Contextuales .....	101

5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	102
5.1. LOGRO DE METAS .....	102
5.2. EFICIENCIA .....	103
5.3. EFICACIA .....	103
5.4. EVALUACIÓN .....	103
5.5. SEGUIMIENTO .....	104
4.6. PRESUPUESTO .....	104
4.5. CONCLUSIONES .....	105
4.6. RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Modelo de Richard Daft .....	33
GRÁFICO 2: Modelo de Ailed Labrada Sosa .....	34
GRÁFICO 3: Cumplimiento de Actividades .....	49
GRÁFICO 4: Nivel de Desempeño.....	50
GRÁFICO 5: Departamentalización Eficiente.....	51
GRÁFICO 6: Conocen información necesaria .....	52
GRÁFICO 7: Comunicación entre Directivos y Empleados .....	53
GRÁFICO 8: Trabajo en equipo es productivo .....	54
GRÁFICO 9: Técnica de Evaluación.....	55
GRÁFICO 10: Conocen Misión y Visión.....	56
GRÁFICO 11: Cumplimiento de Objetivos.....	57
GRÁFICO 12: Motivación.....	58
GRÁFICO 13: Capacitación Permanente .....	59
GRÁFICO 14: Ambiente Laboral.....	60
GRÁFICO 15: Sabe aprovechar sus recursos .....	61
GRÁFICO 16: El diseño organizacional .....	62
GRÁFICO 17: Orgánico Funcional .....	63
GRÁFICO 18: Relación con la Industria.....	64
GRÁFICO 19: Imagen de la Industria .....	65
GRÁFICO 20: Atención Recibida .....	66
GRÁFICO 21: Expectativas requeridas .....	67
GRÁFICO 22: Comunicación entre Directivos .....	68
GRÁFICO 23: Comportamiento entre Empleados .....	69
GRÁFICO 24: Trabajo en Equipo .....	70
GRÁFICO 25: Cumplimiento de Disposiciones.....	71
GRÁFICO 26: Cumplimiento de Normas.....	72
GRÁFICO 27: Diseño Organizacional .....	73
GRÁFICO 28: Estructura del Diseño Organizacional de la Industria Mar y Sol S.A.....	80
GRÁFICO 29: Estructura Organizacional de la Industria Mar y Sol S.A “Indusmarsa” .....	88

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización de las Variables .....	11
CUADRO 2: Instrumentos de Investigación.....	41
CUADRO 3: Población.....	41
CUADRO 4: Muestra.....	42
CUADRO 5: Cumplimiento de Actividades.....	49
CUADRO 6: Nivel de Desempeño .....	50
CUADRO 7: Departamentalización Eficiente .....	51
CUADRO 8: Conocen información necesaria .....	52
CUADRO 9: Comunicación entre Directivos y Empleados.....	53
CUADRO 10: Trabajo en equipo es productivo .....	54
CUADRO 11: Técnica de Evaluación .....	55
CUADRO 12: Conoce Misión y Visión .....	56
CUADRO 13: Cumplimiento de Objetivos .....	57
CUADRO 14: Motivación .....	58
CUADRO 15: Capacitación Permanente .....	59
CUADRO 16: Ambiente Laboral.....	60
CUADRO 17: Sabe aprovechar sus recursos.....	61
CUADRO 18: El diseño organizacional .....	62
CUADRO 19: Orgánico Funcional.....	63
CUADRO 20: Relación con la Industria.....	64
CUADRO 21: Imagen de la Industria.....	65
CUADRO 22: Atención recibida .....	66
CUADRO 23: Expectativas requeridas.....	67
CUADRO 24: Comunicación entre Directivos.....	68
CUADRO 25: Comportamiento entre empleados.....	69
CUADRO 26: Trabajo en Equipo .....	70
CUADRO 27: Cumplimiento de Disposiciones .....	71
CUADRO 28: Cumplimiento de Normas .....	72
CUADRO 29: Diseño Organizacional .....	73

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: Matriz de Consistencia.....	112
ANEXO 2: Plan De Acción .....	113
ANEXO 3: Entrevista dirigida al Gerente General de la Industria.....	114
ANEXO 4: Encuesta dirigida al Personal Interno .....	115
ANEXO 5: Encuesta dirigida al Personal Externo .....	118
ANEXO 6: Tabulación de la Encuesta del Personal Interno .....	121
ANEXO 7: Tabulación de la Encuesta del Personal Externo .....	122
ANEXO 8: Instalaciones de Indusmarsa.....	124
ANEXO 9: Leyes .....	127
ANEXO 10: Carta Aval .....	129
ANEXO 11: Certificado Gramatólogo .....	130

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Diseño Organizacional es para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena”, se ha evidenciado que dicha empresa no posee una estructura organizacional, esto se debe a la falta de comunicación y coordinación que existe entre las diferentes áreas con las que cuenta, así como también la falta de compromiso y motivación por parte de los empleados logrando un mal desempeño de las actividades encomendadas.

La importancia de este trabajo radica en la elaboración de un Diseño Organizacional tomando en cuenta los fundamentos metodológicos que permita el óptimo desarrollo de las actividades que se realizan e indiquen la manera adecuada de realizar los procesos productivos y alcanzar los objetivos propuestos por la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”.

Este diagnóstico, permite a la Industria la oportunidad de encaminar sus pasos hacia objetivos más estratégicos, así como también una mayor toma de decisiones en los directivos y un desarrollo organizacional estableciendo una buena comunicación y trabajo en equipo que le permita mejorar el desempeño laboral lo cuales pueden ayudar a optimizar recursos e incrementar la productividad. De esta manera se podrá obtener resultados eficaces y así brindar un servicio de calidad a los clientes.

Este tipo de estudio está dirigido a la Industria Mar y Sol y está estructurado en cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco Teórico, La investigación se fundamenta en las bases teóricas de los diferentes diseños Organizacionales que proporciona el marco analítico adecuado y de esta manera reflejarlo en el Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. Los puntos principales del Diseño Organizacional fueron definir la estructura organizacional, la división del trabajo, los objetivos, y las funciones.

En el Capítulo II: Esta la Metodología lo cual es necesario considerar los métodos, técnicas e instrumentos de validación adecuados para el proceso de los datos obtenidos en el estudio de la investigación, así como también las técnicas necesarias para la recolección de datos como la encuesta que está dirigida al personal de dicha Industria.

Se presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, la población y muestra del trabajo, así como también se menciona las actividades ejecutadas, las técnicas e instrumentos de recolección de información.

En el Capítulo III: Se presenta el procesamiento de la información, tabulación de los datos obtenidos, tanto de la entrevista como de las encuestas y poder proceder a efectuar las tablas que muestran las respuestas enunciadas por los empleados y directivos sobre las preguntas realizadas, y los gráficos que muestran con los resultados obtenidos, y de esta manera poder realizar el análisis que permita detectar las necesidades de la Industria.

En el Capítulo V. La Situación Actual, en la que se presenta el estado en el que se encuentra la Industria con respecto al tema que se va a desarrollar, es decir, con lo que contaba para elaborar el trabajo. A sí mismo, en este capítulo se muestra el diseño de la propuesta hecha en base a los aspectos más relevantes, identificados en el Estudio del diagnóstico realizado. Esto realizado para obtener un aporte a las necesidades de la organización,

Y por último la emisión de conclusiones, recomendaciones, y como material complementario la lista de referencia y los anexos.

El objetivo de este trabajo de investigación se orienta a la solución de problemas antes mencionados, con la elaboración de un Diseño Organizacional mediante la implementación de una estructura organizada, que permita a los empleados un desempeño óptimo y puedan cumplir a cabalidad sus actividades encomendadas.

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Influencia de la estructura organizacional en la Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA". Elaboración de un Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A "INDUSMARSA" del Cantón La Libertad Año 2013.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Libertad es una ciudad ecuatoriana, de la Provincia de Santa Elena. Con una población de 95 942 habitantes "según el censo en el año 2010- INEC", es una de las ciudades más pobladas de Santa Elena. Se ubica en el litoral ecuatoriano, al occidente del país. La ciudad de la Libertad es el centro económico de la provincia, y uno de los principales del país, alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales.

Industrias Mar y Sol "INDUSMARSA" se encuentra ubicada en el Cantón La Libertad, en el barrio San Francisco Calle 13 Av. 6ta (esquina), Provincia de Santa Elena, está representado legalmente por la Gerente y propietaria, Lcda. Norma Soriano con R.U.C#0992633247001.

Industrias Mar y Sol S.A. empresa dedicada a la producción y comercialización de productos químicos, reconocido a nivel provincial con su propia marca CHELOX, una empresa comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes.

Dicha Industria, cuenta aproximadamente con 29 empleados, lo cual se dividen en diferentes áreas, se ve en la necesidad de contar con un Diseño Organizacional con el propósito de analizar la situación actual, ya que vienen trabajando sin una estructura organizativa de sus inicios, de esta manera ayudara a que la comunicación fluya dentro de la empresa, y por supuesto dentro de los equipos

que la conforman principalmente para que la empresa sea productiva. El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Según Michael A. Hitt, Ma. Isabel Pérez de Lara Choy (2006) manifiesta:

“El Diseño Organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales para determinar la estructura organizacional adecuada”. (Pág.230)

No dispone de un documento oficial, donde se halle de manera concretada la información sobre la empresa, políticas y procedimientos, al mismo tiempo demostrar de forma detallada las actividades, responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.

Se ha podido evidenciar que no existe una adecuada especialización del trabajo, debido a que una mayoría de los empleados cumplen varias actividades, que no tienen relación entre sí, así como también en la departamentalización se ha verificado que dentro de la empresa no existe una correcta agrupación de los distintos puestos de trabajo, ocasionando en muchos casos confusión en el subordinado y en el jefe.

La realidad de la industria también es debido a la falta de coordinación entre las diferentes áreas dentro de la organización y el no tener bien definidas las funciones establecidas, así como también la falta de asesoría administrativa, lo cual conlleva al ineficiente trabajo para con la industria por parte de los colaboradores, presentando diferentes inconvenientes al momento de tomar decisiones.

Otro problema que ha causado a dicha empresa es la falta de motivación al momento de realizar una actividad asignada, lo cual perjudica al desarrollo productivo e incumplimiento de metas y objetivos, no permitiendo la

optimización de los recursos y por ende haciéndole menos competitivo. Con lo expuesto anteriormente describimos de manera detallada las carencias de la industria, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de la gerencia hay disponibilidad para el cumplimiento de objetivos y metas; así como también se evidencia un apoyo por parte de estos para con los empleados.

Si no contamos con una Estructura Organizacional eficiente y eficaz nos resulta difícil poder llegar a alcanzar los objetivos planteados por la organización puesto que es necesario que los nuevos profesionistas de la administración, sepan llevar un control sobre las diversas funciones, en la cual recae el éxito o fracaso de la organización.

De este modo lo que se busca es un diseño estructural que esté acorde con la situación real de los cargos presentes en ella y que vaya de la mano con la visión y misión de la empresa, que permita el óptimo desarrollo de las actividades que se realizan en la Industria e indiquen la manera adecuada de realizar los procesos productivos dentro de esta ya que no cuentan con este tipo de documentos.

Por esta razón surgió la problemática de realizar un Diseño organizacional para la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”, estableciendo una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal, estableciendo organigramas en la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de desempeño y una propuesta organizacional acorde a sus actividades que beneficien a todos los empleados y directivos de la Industria

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la estructura organizacional en la Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013?

### 2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué tipos de estructura organizacional debe implantarse en la Industria para desarrollo y crecimiento competitivo?
- ¿Qué factores influyen en el diseño de la Estructura organizacional en la Industria?
- ¿El ambiente laboral con que se maneja en la Industria es el adecuado?
- ¿De qué manera miden el nivel de desempeño de los trabajadores de la Industria?
- ¿Disponen de la suficiente información para desenvolverse en su puesto de trabajo y aplicar sus habilidades y destrezas?

### 2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

**Delimitado:** La estructura organizacional permitió un direccionamiento formalizado y especificaciones de puestos para cada uno de los colaboradores de la Industria Mar y sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad.

**Claro:** La propuesta cubrirá la necesidad con la implementación de una estructura organizacional empleando métodos y técnicas, que faciliten el conocimiento del trabajo de estudio.

**Concreto:** La Estructura Organizacional logró definir la línea de mando en los diferentes niveles de trabajo en la industria.

**Evidente:** Fomentar el trabajo en equipo estableciendo el compromiso con cada uno de los colaboradores de la Industria al momento de tomar decisiones.

**Relevante:** Este aspecto permite a la industria ofrecer una mejor atención a sus clientes con la ejecución de nuevo procesos productivos consintiendo de esta manera la comunicación entre las diferentes áreas de la industria.

**Original:** El trabajo de Investigación de Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” determina una Estructura Organizacional que le permita desarrollar sus actividades de la mejor manera y el crecimiento productivo de la empresa.

**Contextual:** El Diseño Organizacional busca fortalecer nuevas acciones y programas que permitan que la organización tome decisiones correctas para el desarrollo de sus actividades.

**Factible:** La Industria facilitó la suficiente información para llevar a cabo dicha propuesta, la cual le servirá como una guía para mejorar el desarrollo productivo de sus actividades laborales.

**Variable:** Las variables a utilizar son:

- **Variable Independiente:** Estructura Organizacional.
- **Variable Dependiente:** Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Todo tipo de organización, debe de poseer un apropiado diseño organizacional para producir al máximo los recursos que la empresa conserva. El diseño de un nuevo método de organización es una clave primordial en el proceso de restablecer la estructura de la organización siendo este un mecanismo que ayudara lograr las metas de la misma. Aquel diseño solicita de una formulación de objetivos y la concesión de responsabilidades, para que todos los empleados que

integran la organización, distribuyan el período para que cada proceso se realice vigorosamente.

El conocimiento actual de la empresa, la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, es elemental para el diseño organizacional, siendo este un proceso que si no está bien estructurado afecta al trabajo, al personal y al puesto, los trabajadores de alto nivel deben de tomar decisiones adecuadas para elegir la estructura ajustada a las necesidades de la industria.

### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:**

Nos enfocamos en las diferentes citas basados de experto en Diseño Organizacional, siendo una base primordial para el perfeccionamiento direccional y desarrollo de la estructura organizacional de la empresa Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, con el fin de implantar las funciones de cada uno de sus colaboradores en las diferentes áreas que la conforman, ayudando a mejorar la comunicación y tener una mayor coordinación de sus actividades logrando el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:**

En el siguiente trabajo para el Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, se utilizó la entrevista y la encuesta como instrumentos metodológicos. A través de estos instrumentos se busca identificar ideas valiosas que faciliten el desarrollo del diseño, generando soluciones oportunas a las diferentes interrogantes de los actores involucrados donde se puede apreciar e identificar los hechos y fenómenos que incurren dentro del ámbito laboral y la mejora del ámbito organizacional que permita el desarrollo productivo de la Industria.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:**

Referente a este tipo de investigación se puede establecer cambios oportunos y adecuados como la definición de funciones específicas en los diferentes puestos de trabajo de cada área administrativa y que los colaboradores cumplan a cabalidad con las tareas asignadas, creando puestos administrativos con el personal especializado previamente preparado.

Al implementar el Diseño organizacional, la industria se encuentra capacitada a enfrentar las turbulencias por las que están inmersas, porque en la actualidad el entorno es muy cambiante y exigente, por ello es necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios del entorno.

Con la ejecución del estudio establecido se busca mejorar el ámbito organizacional que permita el desarrollo productivo de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” es por ello que consideramos necesario que la empresa cuente con un Diseño y poder descubrir aspectos relevantes y tomara acciones correctivas que sean de interés a mejorar la imagen, cultura, comportamiento, comunicación y las relaciones interpersonales que ayuden a mejorar la actividad productiva de la Industria.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la estructura organizacional a través de un trabajo técnico investigativo para el fortalecimiento de la Gestión Productiva en la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Año 2013.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implantar una estructura organizacional tomando en cuenta los elementos claves para el respectivo proceso.

- Efectuar un Diagnostico situacional en la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad para conocer las dificultades que presenta dicha Industria.
- Perfeccionar la producción en la Industria manteniendo un ambiente agradable de trabajo e implementando su tecnología.
- Realizar un diagnóstico mediante la información interna y externa que facilite la elaboración de la propuesta.
- .Elaborar una Estructura Organizacional a través del análisis de resultados, que oriente administrativamente de acuerdo a las necesidades de cada área departamental en la Industria Mar y Sol S.A.

## **5. HIPÓTESIS**

“La elaboración de una estructura organizacional adecuada fortalecerá la Gestión Productiva de la industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena”.

**Variable Independiente:** “Estructura Organizacional”

**Variable Dependiente:** La Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”.

## 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO 1: Operacionalización de las Variables

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA., AÑO 2013</p>	<p><b>Variable Independiente</b> “Estructura Organizacional”</p>	<p>Una estructura organizacional también conocido como Diseño Organizacional es un proceso donde los gerentes toman decisiones y establece funciones para lograrlos objetivos establecidos por la empresa y por ende la efectividad de su actividades.</p>	<p>Diseño Organizacional</p> <p>Procesos</p> <p>Funciones</p> <p>Objetivos</p> <p>Efectividad</p>	<p>Cadena de mando Departamentalización Especialización de Trabajo</p> <p>Producción Comercialización</p> <p>Descripción de Puesto. Análisis de Puesto</p> <p>Objetivos generales Objetivos</p> <p>Específicos. Eficacia Eficiencia Visión Misión</p>	<p>¿Dentro de la Industria Mar y Sol S.A. se considera a la Cadena de mando como el eje de la misma?</p> <p>¿Considera que la departamentalización de la Industria es muy eficiente?</p> <p>¿Considera que es necesario que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” cuente con un Diseño Organizacional para mejorar su desempeño laboral?</p> <p>¿Sabe Usted si los colaboradores de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” están en los puestos de trabajo que le corresponden y cumplen satisfactoriamente con las disposiciones establecidas?</p> <p>¿Piensa Usted que debería existir un orgánico funcional dentro de la Industria Mar y Sol S.A.</p> <p>¿Conoce Usted cual es la Misión y Visión de la Industria Mar y Sol S.A.?</p> <p>¿En qué nivel se cumplen los objetivos de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”?</p> <p>¿Cree que las actividades que se realiza en la Industria se cumplen con eficiencia?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>

<p>“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>“Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” Ubicado en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena”.</p>	<p>Empresas es aquella estructura jurídica y económica en donde el recurso humano debe conocer las actividades a ejecutar; de forma que se llegue a garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la Industria para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Desarrollo Profesional</p> <p>Selección</p> <p>Capacitación</p> <p>Medio Ambiente</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Motivación</p> <p>Rendimiento</p> <p>Trabajo en Equipo.</p> <p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Destrezas</p> <p>Condiciones Laborales</p>	<p>¿Considera Usted que se debe brindar motivación a los empleados al cumplir con éxito sus actividades encomendadas?</p> <p>¿Cómo considera el nivel de desempeño en la Industria?</p> <p>¿Conocen a cabalidad la información necesaria que necesita para desempeñarse en el área asignada?</p> <p>El trabajo en Equipo de quienes conforman la Industria es productivo?</p> <p>¿Considera que a los trabajadores de la Industria se los debería capacitar permanentemente?</p> <p>¿La Industria Mar y Sol S.A. INDUSMARSA aplica alguna técnica de evaluación para medir el desempeño y la eficiencia del personal?</p> <p>¿Cómo considera que es el ambiente laboral que tiene la Industria?</p> <p>¿Considera que los directivos de la empresa mantienen buena comunicación con los empleados?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>
--	--	--	--	---	--	------------------------------------

Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El diseño organizacional consiste en integrar a todo los elementos de la organización sobre ciertas direcciones y pode relacionarlas entre sí, promoviendo una cultura participativa y un comportamiento de todos los miembros de la organización acorde a sus compromisos para con la empresa, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo aprueba de una manera correcta., siendo una clave del éxito que conlleva a las organizaciones alcanzar los resultado con mayor eficiencia.

El ambiente laboral se encamina por las diferentes perspectivas que tienen cada uno de los empleados, esto comprende en la manera de cómo los empleados ven desde su punto de vista a la organización adaptándose a la cultura organizacional manejada. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en un factor clave para alcanzar el éxito de toda organización en busca del logro basado a una mayor eficiencia organizacional.

Estamos inmersos en un mundo totalmente cambiante en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es necesario saber cuáles son los aspectos que inciden en el comportamiento organizacional y tomar medidas de prevención Así como también el clima organizacional estipula la forma en que los trabajadores aprecian su trabajo y cuál es su evolución laboral, el desarrollo organizacional es una herramienta útil que permite adoptar cambios en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Por lo tanto el Desarrollo Organizacional requiere de la aplicación de métodos y procedimientos adecuados para lograr un cambio en la organización unánime en con relación a las necesidades y exigencias de la organización misma, es decir la manera en que se puede establecer grupos de trabajos para la búsqueda de un beneficio común anhelado.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En toda acción que llevamos a cabo tenemos un punto de partida, que puede ser considerado como la Hipótesis de una problemática, teniendo posteriormente un Método que consiste en el procedimiento o el conjunto de acciones que se llevan a cabo para demostrar o refutar este punto de partida, y un objetivo que presenta la llegada a una finalidad.

Las definiciones que se han planteado van desde algunas muy simples que toman elementos de la cotidianidad para explicar su concepto y facilitar la apropiación de este, por parte de expertos y no expertos hasta otras bastante estructuradas que intentan relejar la complejidad de las organizaciones. A continuación se presentan algunas definiciones de lo que es organización según diferentes expertos:

Según Vásquez (2007) considera:

“las organizaciones son sistemas cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salida a su entorno.”

La manera de trabajar una organización, está enfocado directamente en la manera en que se concentran las actividades necesarias para alcanzar los objetivos determinados, con la implementación de las áreas establecidas se puede determinar las funciones y niveles jerárquicos, relacionando cada una de las unidades que presenta la organización.

### **1.2.1. Concepto de Organización**

Según Stephen P. Robbins (2005) considera:

“La organización se explica como la unidad de procesos que interactúan en un todo (organismo) diferenciado, con sus propios límites y condiciones de existencia” (Pág.93)

Es decir que la organización es un sistema creado con la finalidad de reunir un grupo numeroso de personas que deseen alcanzar un mismo fin en base a los objetivos establecidos.

### **1.2.2. Importancia de la Organización**

Según Richard L. Daft (2005) presenta siete razones por las que las organizaciones son importantes para usted y la sociedad:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios de manera eficiente.
3. Facilitar la innovación
4. Utilizar tecnologías modernas de información y manufactura.
5. Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.
6. Crear valor para clientes, dueños y empleados.
7. Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética, y la motivación y coordinación de los empleados.(Pág. 13)

Al organizar formamos un mandato con la finalidad de realizar de la mejor manera cada una de las actividades, y aprovechar los recursos para lograr los objetivos de la empresa, implementando métodos que consiste en el procedimiento o el conjunto de acciones que se llevan a cabo

### **1.2.3. Principio de Organización**

Existen nueve principios que facilita el modelo adecuado para establecer una organización idónea como:

**1.- Del objetivo:** Se realizan de la mejor manera cada una de las actividades persiguiendo un objetivo común, que beneficie a los trabajadores tanto en lo personal como en lo laboral y crecer profesionalmente.

**2.- Especialización:** Cada trabajador debe estar especializado en lo que él sabe realizar a cerca de sus funciones específicas, asignada por la organización definiendo así los puestos de trabajos en las diferentes áreas con las que cuenta.

**3.- Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

**4.- Paridad de autoridad y responsabilidad:** La responsabilidad es considerado una clave para alcanzar el éxito en la organización, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

**5.- Unidad de mando:** Es importante dividir cada uno de los departamentos en sus diferentes niveles jerárquicos, y saber a quién delegar la responsabilidades la misma que deben ser acatadas por los subordinados.

**6.- Difusión:** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

**7.- Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un superior, de tal manera que éste realice todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, evitando la sobrecarga de trabajo.

**8.- De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y

combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

**9.- Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

#### **1.2.4. Elementos de la Organización**

##### **Organización Formal e Informal**

Según AlonzoE. y MelgozaV. (2006) considera:

“Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual a separarlos en función a su estructura. Esta determinara el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad”. (Pág.21)

##### **Organización Formal:**

La organización formal está basada de procedimientos por medio de tareas bien definidas, cada una de las cuales lleva en sí misma una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Además facilita el establecimiento de objetivos y políticas; en una forma de organización relativamente fija y predeterminada, lo cual permite a la empresa pronosticar su futuro y sus probables ganancias.

Sin una base organizacional constante, no se podría confiar en los pronósticos, es decir, que, estará deliberadamente planificada, dando gran importancia a la coordinación de actividades y estructurada jerárquicamente con objetivos establecidos, especificación de las tareas y relaciones de autoridad y responsabilidad definidas.

### **Organización Informal:**

La organización informal es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica. Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común.

Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional. La organización informal se desarrolla de manera espontánea debido a cambios en el entorno de trabajo con relación a sus miembros.

#### **1.2.5. Diagnóstico Organizacional**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley (2007) afirman:

“Es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio.” (Pág. 83)

Podemos decir que un diagnóstico organizacional busca generar la eficiencia en la organización a través de cambios que genere competitividad, siendo este el estudio necesario para todas las organizaciones, que se encargan de evaluar la situación actual de la empresa, cuáles son sus necesidades y sus potencialidades o hasta dónde puede llegar para alcanzar sus metas y objetivos propuestos y cuáles son sus vías de desarrollo para el crecimiento productivo de la misma.

### **1.2.5.1. Análisis Interno de la Organización.**

Según Richard L. Daft (2007) considera:

“El ambiente interno está compuesto por los empleados actuales, la administración y especialmente la cultura corporativa, la cual define el comportamiento del empleado en el ambiente interno y el que también se adaptará la organización al ambiente externo”. (Pág. 54)

El análisis interno de la organización, se refiere a los aspectos que son controlables en la empresa, los mismos que permiten optimizar las fortalezas y controlar las debilidades, que favorecen a la misma, así como también aspectos negativos controlables que se necesitan corregir para el beneficio de toda la organización.

### **1.2.5.2. Análisis Externo de la Organización**

Según CARRIÓN J. (2007) afirma que:

“Con el análisis estratégico externo se pretende explorar el entorno en el que se encuentra la organización y sobre el que ésta no tiene capacidad de control. Con ello no se pretende elaborar un análisis exhaustivo de los fenómenos existentes y las tendencias futuras, lo cual significaría un ejercicio de documentación y consulta tremendamente laborioso”.(Pág. 61).

El análisis del ambiente externo de la organización es analizar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable que afectan directamente a la organización, aspectos que se relacionan con el entorno cambiante, pero que están fuera de nuestro alcance que no podemos controlar, lo que hace que la organización se vea afectada.

### **1.2.5.3. Matriz FODA**

Con el análisis FODA podemos determinar los factores internos y externos, que permita la solución correcta de las falencias por la que está pasando toda organización

Según MUÑIZ. L (2010). Considera que:

“El análisis FODA es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para el futuro”. (Pág. 40).

El objetivo esencial del análisis FODA es orientar los factores que dirigen a la empresa, por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal forma poder evaluar correctamente la situación actual de la organización con el propósito de poder tomar los correctivos necesarios puesto que permite explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos que afectan el desempeño organizacional.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son de aspecto interno, lo cual nos hace fuerte en la organización y de la cual nos ayuda para poder alcanzar los objetivos propuestos y obtener mayor productividad deseada.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son un aspecto importante que permite a la organización ser cada vez más competitiva, siendo una parte externa, lo cual ayuda al crecimiento organizacional, obteniendo grandes beneficios siempre y cuando sean utilizadas de la mejor manera.

### **Debilidades**

Se caracterizan por ser de aspecto interno, por tal motivo una vez presentadas en la organización debemos tomar medidas correctivas para mejorar, a través de la implementación de estrategias las mismas que deben ser utilizadas de una manera idónea.

## **Amenazas**

Son situaciones que se presentan en el entorno, ya que este es cambiante, es decir que sea cual sea la situación esta perjudica a la organización, por lo que es necesario tomar medidas correctivas con el fin de obtener un direccionamiento y beneficio para la empresa. En resumen el análisis FODA es orientarlo hacia los factores interno y externo que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito.

Por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal manera que podamos evaluar correctamente la situación actual de una organización, y poder tomar las acciones correctivas necesarias para lograr los objetivos planteados y lograr alcanzar un nivel máximo productivo, y por ende proyectar una excelente imagen ante todo el personal interno y el mercado cambiante en el que estamos sujetos, ganando así la fidelidad de sus clientes potenciales y no potenciales garantizando su crecimiento organizacional.

### **1.2.5.4. Estrategias Organizacionales**

OCAÑA, J, (2006), menciona que:

“La estrategia es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia”.  
(Pág.17)

La estrategia organizacional, es un factor clave para solucionar o mejorar la situación de la organización, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos a largo plazo. Es decir, define la misión, la visión, los objetivos y políticas de la organización, así como también la implementación de planes de acción elaborados especialmente para lograr dichos objetivos, así como también la asignación de los recursos para implementarlos y de esta manera tener un desarrollo que permita a la empresa el desarrollo y crecimiento laboral.

## **1.2.6. Diseño Organizacional**

### **1.2.6.1. Concepto del Diseño Organizacional**

Según Michael A. Hitt, Ma. Isabel Pérez de Lara Choy (2006) considera:

“El Diseño Organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales para determinar la estructura organizacional adecuada”. (Pág.230)

El diseño organizacional es una parte muy esencial en toda organización ya que nos ayuda a determinar una estructura adecuada y poder tener un direccionamiento específico de lo que se desea alcanzar, llevando una coordinación de las diferentes actividades en sus puestos de trabajo, así como también una coordinación de tareas.

### **1.2.6.2. Importancia del Diseño Organizacional**

Daft Richard (2007) manifiesta:

“El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico” (Pág. 56)

Hoy en día el diseño organizacional es una base fundamental para toda empresa, la cual facilita al trabajador desarrollar sus actividades laborales de una manera ordenada.

El gran reto del diseño organizacional, es la edificación de una estructura y puestos de trabajo flexibles, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales, a través de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

### **1.2.6.3. Visión Organizacional**

Según Editorial Vértice (2007) considera:

“La visión de la organización constituye el conjunto de representaciones efectivas como racionales, que un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”.(Pág. 39)

Es decir una descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible y deseable, puesto que una vez establecida se requiere de comunicación continua para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

### **1.2.6.4. Misión Organizacional**

Según Richard L. Daft (2007) deduce:

“Es la razón de existir de la organización. La misión describe la visión de la organización, sus valores y creencias compartidas y su razón de ser, y puede tener un impacto poderoso en una organización”. (Pág. 58)

Es decir una descripción de lo que dicha organización y sus miembros desean lograr en un futuro posible y deseable, puesto que una vez conocida se requiere de la comunicación e identificación de cada uno de los trabajadores y comprometerse con ella para alcanzar la meta propuesta.

### **1.2.6.5. Objetivo Organizacional**

Los objetivos organizacionales ayudan a la organización tener un direccionamiento estratégico mediante la implementación de los mismos, lo cual ayuda a la organización enfocarse y trabajar en base a ese factor clave, permitiendo el cumplimiento de actividades elaboradas para un determinado periodo.

### **1.2.6.6. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional encierra diversos valores y reglas que son acatados por los trabajadores de una organización y que vigilan la forma en que estos se interrelacionan entre sí y cumplen con sus objetivos, identificándose con la organización a la que pertenece, siendo este un valor que dispone la organización para ser diferenciadas de otras, de tal manera que logre alcanzar las metas planteadas. Según Editorial Vértice (2007)

“La cultura es un conjunto de creencias compartidas; ya sean inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna”. (Pág. 45)

La cultura organizacional encierra un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

### **1.2.7. La Estructura Organizacional**

Según Michael A. Hitt (2006) dice que:

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”. (Pág. 230)

Es decir la estructura organizacional es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones que tiene la organización y los procesos a diferentes personas, departamentos o filiales y a la vez esta reflejada en el organigrama.

La estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad y que delimite el mando de cada puesto, entre otras cosas.

### **1.2.7.1. Elementos de la Estructura Organizacional**

Daft R. (2007), “Componentes claves en la definición de la estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

En la estructura organizacional se realiza la colocación formal de los empleados en los diferentes puestos de trabajo, que cuenta la organización, permitiendo a la vez que exista una adecuada comunicación entre el personal interno con relación al personal externo.

Existen elementos claves los mismos que son: departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización, que permiten elaborar una estructura adecuada y de esta manera desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y poder logra la efectividad de los resultados.

#### **Especialización del Trabajo:**

La especialización del trabajo se refiere al nivel en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, y en donde cada trabajador debe estar capacitado para desempeñar el cargo que se le asigne.

#### **Departamentalización:**

Se fundamenta en la agrupación de tareas por medio de las diferentes áreas de una organización, a través de la estructura con la que cuenta la empresa y así dividir tareas de acuerdo al grado de departamentalización que exista.

**Cadena de mando:**

La cadena de mando se basa a la obligación que esta tiene con relación a los diferentes puestos de trabajos y poder delegar responsabilidades a todo el personal de la empresa, esperando que cada unidad acate con las disposiciones que se les asignen.

**Amplitud del Control:**

Este factor es muy importante para desarrollar destrezas y habilidades del personal de la organización, empezando por el gerente hasta los trabajadores, a través de las características del trabajo que realizan, es decir si existe una especialización de conocimientos acerca de las funciones a realizar este será menos supervisado, estimulando la confianza entre ellos.

**Centralización – Descentralización:**

La centralización es un principio clave que permite tomar decisiones solo a los del nivel jerárquico alto y no comparte con los subordinados, en cambio en la descentralización cuanto más información proporcionen o sea democrático al tomar decisiones habrá más descentralización, permitiendo a que cada uno de los empleados de su punto de vista u opinión en la toma de decisión y se sientan parte de la Organización, está a su vez permite que haya una buena comunicación entre jefes y subordinados.

**Formalización:**

La formalización constituye el grado en el que las actividades de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en lo que realizará, cuándo lo hará y cómo se hará.

### **1.2.8. Organigramas**

Pino M. L., Pino M. A. y Sánchez M .C. (2008) considera:

“Es la representación gráfica de la organización de la empresa. Consiste en una gráfica que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia de sus departamentos y servicios”. (Pág. 19).

Su importancia radica tanto para el ambiente interno como el externo, ya que permite analizar la organización existente y descubrir los resultados posibles en la distribución de funciones.

#### **Organigrama Funcional**

Se agrupan las actividades y se crean departamentos de acuerdo a las funciones principales de la empresa, referente a los diferentes departamentos con la que cuenta la organización. Este modelo es fácil de distribuir y comprender sobre diferentes funciones y las líneas de autoridad que cuenta la empresa.

### **1.2.9. Descripción de Puestos**

Para Montes María de Jesús y González Rodríguez Pablo (2006) La descripción de puestos consiste en:

“definir y documentar los puestos que integran una organización y determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno, así como el tipo de persona adecuada para ocuparlo.”(Pág. 17)

La descripción de puestos de trabajo permite al jefe repartir equilibradamente la carga de trabajo, realizar evaluaciones a los miembros de su equipo, sobre el desempeño en la empresa.

### **1.2.12. Dimensiones del Diseño Organizacional**

Según Richard Daft las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos:

- Estructurales
- Contextuales.

### **1.2.13. Dimensiones Estructurales**

Las dimensiones estructurales proporcionan protocolos para distinguir las características internas de una empresa.

**1. Formalización:** Según Richard Daft (2007) considera:

“La formalización pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas.” (Pág. 17)

Se refiere a la suma de documentación lo cual incluye los manuales de procedimiento, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas de la empresa.

**2. Especialización:** Según Richard Daft (2007) considera:

“La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñara sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñaran una gama amplia de tareas en sus trabajos.” (Pág. 18)

Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una serie de limitadas actividades, si la especialización es baja, se realizan una amplia variedad de tareas.

**3. Jerarquía de autoridad:** Según Richard Daft (2007) considera:

“La jerarquía de autoridad se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama.” (Pág. 18)

La jerarquía de autoridad se relaciona con el tramo de control, número de empleados que reportan a un supervisor. Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de autoridad serán más cortas.

**4. Estandarización:** Es la medida en que se desempeña actividades similares de trabajo de una manera uniforme.

**5. Complejidad:** Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización, y pueden medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial.

**6. Centralización:** Según Richard Daft (2007) considera que:

“La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada, cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos es descentralizada.” (Pág. 18)

Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones. Las decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas.

**7. Profesionalismo:** Según Richard Daft (2007) considera que:

“El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.” (Pág. 20)

Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren de largos períodos de capacitación.

#### **1.2.14. Dimensiones Contextuales**

Se caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas.

##### **1. Tamaño:** Según Richard Daft (2007) considera:

“El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados” (Pág. 20)

Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización.

##### **2. Tecnología Organizacional:** Según Richard Daft (2007) manifiesta:

“Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes”. (Pág. 20)

Se enfoca a estar siempre pendiente de los cambios tecnológicos que se dan en nuestro entorno y así poder ser más competitivo, implementando tecnología bajo la vanguardia de la misma.

##### **3. Entorno:** Según Richard Daft (2007) considera que:

“El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Muchas veces los elementos del entorno son los que afectan aún más a la organización que otras organizaciones” (Pág. 20)

El entorno es un factor primordial pues en base a ello debemos plantear nuestras metas, y poder brindar un excelente servicio sean clientes o proveedores.

#### **4. Metas y Estrategias:** Según Richard Daft (2007) recalca:

“Las metas y estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones.” (Pág. 20)

Las metas y estrategias definen el ámbito de ejecución y la relación entre empleados, clientes y competidores que giran al entorno de la organización y que forman parte directa o directamente de la misma.

#### **5. Cultura:** Richard Daft (2007) considera que:

“La cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente”. (Pág. 20)

Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, los mismos que se identifican con cada uno de los trabajadores, la cultura la implementan los directivos a través de, slogans, ceremonias, reconocimientos, celebraciones uniforme o infraestructura de la organización.

#### **1.2.15. Políticas Organizacionales**

Richard L. Daft (2007) afirma:

“Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren.”

Las políticas son lineamientos que ayudan a tomar decisiones correctas, mediante el cual los empleados se basan en ellas para el cumplimiento de objetivos y actividades y saber el grado de responsabilidad que tienen para cumplirlas en la empresa.

## **1.2.16. MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

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

Este modelo permite a la organización realizar un análisis situacional del ambiente tanto interno como externo, así como también permite implementar factores relevantes sobre la administración estratégica, un diseño organizacional adecuado y los resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, y el logro de objetivos.

Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. Así como también la aplicación de la administración estratégica en donde se establece la misión, visión, objetivos y las diversas falencias por las que están pasando en su ambiente laboral y de esta manera alcanzar los resultados de efectividad óptimos.

### **Modelo de Ailed Labrada Sosa**

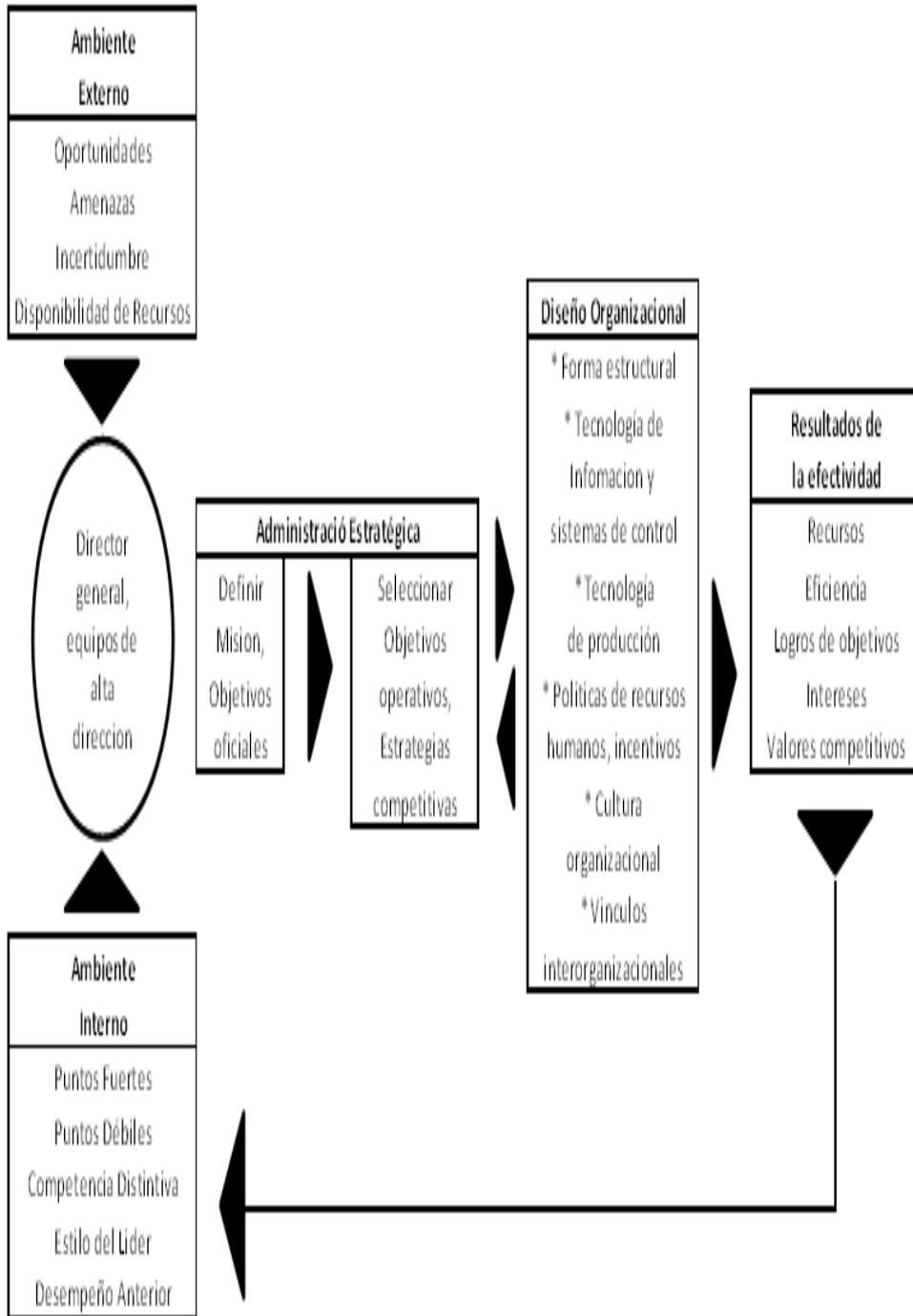
Este modelo está fundamentado en cuatro fases como:

- Preparación y análisis organizacional.
- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- Estructura organizativa y el reglamento interno.

La cual solo escogeremos la segunda fase, la misma que se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción, que permita el mejoramiento continuo o desarrollo de la empresa.

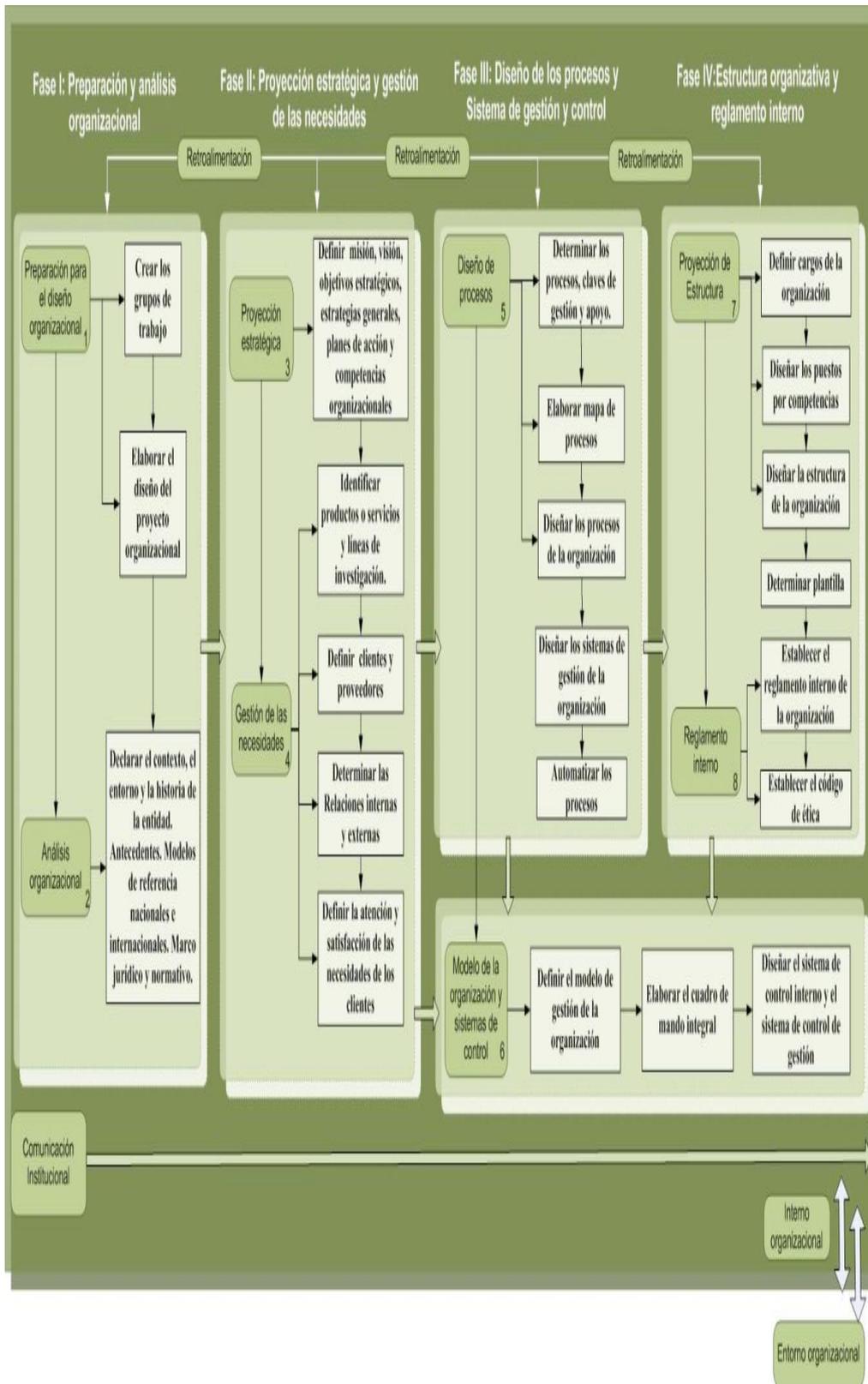
GRÁFICO 1: Modelo de Richard Daft

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Richard Daft.

GRÁFICO 2: Modelo de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa

### **1.3. MARCO LEGAL**

El presente trabajo de investigación se basa en los estamentos de constitución de la República del Ecuador 2008:

Con relación al capítulo dos en el artículo 33, se basa en que el trabajo es un deber de cada ser humano, pero así mismo es un ingreso económico lo cual debe ser bien recompensado.(Ver anexo 10 Pág. 127)

El artículo 284, del capítulo cuarto se fundamenta en el sistema económico y las políticas, la que hace énfasis a incentivar la productividad y el crecimiento económico mediante la capacitación de conocimiento acerca de la tecnología, para lograr un desarrollo tanto en lo económico como en lo social.. (Ver anexo 10 Pág. 127)

Tomamos en consideración también el capítulo sexto, específicamente sobre el artículo 320, que se basa en estimular la producción mediante la gestión participativa y transparente con el fin de realizar sus procesos bajo un régimen de calidad y hacer un trabajo eficiente. (Ver anexo 10 Pág. 128)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La presente investigación se desarrolló considerando tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa, según Hernández Sampieri R. (2006) describe al enfoque de investigación cuantitativo como aquel que:

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Pág.46)

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Pág.49)

Por tal motivo la presente investigación se desarrolló utilizando la Investigación Cuantitativa, puesto que se va emplear un estudio mediante técnicas e instrumentos medibles a los trabajadores de la Industria, por medio de la encuesta y entrevista, así como también el análisis de interpretación de los resultados obtenidos mediante la información.

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

La modalidad que se utiliza en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, según Yépez E. (2008), considera que el proyecto factible:

“Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos”.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a solucionar la problemática de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del

Cantón La Libertad, por no contar con un Diseño Organizacional que permita establecer una estructura organizacional mediante la:

- Interpretación del problema o fenómeno de estudio.
- Utilización de técnicas cualitativas.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos.
- Es subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

El objetivo en este estudio investigativo es plantear una propuesta viable que conlleve a la solución de obtener una estructura formalizada y funciones específicas para cada trabajador en las diferentes áreas de la Industria Mar y Sol S.A.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio de campo, descriptivo, evaluativa y aplicada que generó la información para desarrollar el trabajo; basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitieron la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios.

### **2.3.1. Investigación Bibliográfica**

Este tipo de investigación constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación. Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias. Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido por la utilización de dichas fuentes en el caso de los

trabajadores de la Industria como primaria y, secundaria en el caso de libros, documentos e informes levantados por la Industria.

### **2.3.2. Investigación Descriptiva**

Según Cesar A. Bernal, (2006)

“A la investigación descriptiva como uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa” (Pág.113)

Porque a través de esta investigación se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y así poder plasmar lo mejor posible con la información más fiel de lo que es esta considera:

### **2.3.3. Investigación de Campo**

Mediante esta se va a obtener información de las personas indicadas y a la vez se recogerá la información en su ambiente natural, de esta manera nos podremos dar cuenta cuales son los problemas por lo que está pasando la Industria Mar y Sol S.A., y aplicar técnicas y métodos que orienten al desarrollo de dicha propuesta.

El conocer y observar el sistema natural donde se ubica la Industria Mar y Sal S.A. tiene como propósito identificar cuáles son las causa por la cual no existe una buena coordinación y comunicación entre los que conforman la empresa.

## **2.4. MÉTODOS**

### **2.4.1. Método Inductivo**

Según Cesar A. Bernal (2006), considera que:

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.” (Pág.56)

Mediante esta inducción se observó todos los casos particulares que fueron necesarios, para llegar a una conclusión generalizada, es decir de lo particular a lo general por lo que es notorio que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” necesita de un Diseño Organizacional acorde a las necesidades que se presentan en el entorno laboral y productivo, y poder cumplir con las exigencias del mercado.

#### **2.4.2. Método Analítico**

Según Cesar A. Bernal (2006), considera que este método es:

“Es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Pág.56)

Este método de investigación consistió en la descomposición de un todo en sus diferentes partes. Se procedió a descomponer la Industria en sus partes, es decir por departamentos, actividades, y de esta manera poder definir con claridad sus funciones y responsabilidades en cada área, y por supuesto de cada empleado.

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

En esta modalidad se utilizó la entrevista y encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

#### **2.5.1. Entrevista**

La entrevista es una excelente técnica por medio de la cual se pudo hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información necesaria que solicitada, las cuales suministraran todo lo que necesite para llevar a cabo el informe relacionado con la situación actual y las falencias por la que está pasando

dicha industria. La intención de esta es recopilar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la empresa sobre el proceso que se lleva a cabo y el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores dentro de la misma, con las personas que más dominan o que trabajan a diario en la Industria Mar y Sol S.A del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **2.5.2. Encuesta**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Un instrumento primordial, mediante el cual se realiza el diagnóstico respectivo, que nos ayudó a identificar y caer en cuenta cuales son los errores o falencias que ocurren en la Industria. Según Ernesto A. Rodríguez Miguel, (2005) la observación:

“Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación puede ser intersubjetiva e intrasubjetiva. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos” (Pág.98).

En base a esta definición se elaboró un modelo de encuesta a través de un cuestionario de preguntas que servirá como instrumento de investigación dirigido al talento Humano de la Industria Mar y Sol S.A. del Cantón La Libertad.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se diseñan los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable, y poder obtener datos sobre la situación actual de la Industria y sus diferentes necesidades por la que están sujetas, así como también las falencias que ocurren dentro de ella y poder tomar medidas correctivas que beneficien en su totalidad a la industria.

CUADRO 2: Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guión de Entrevista
Encuesta	Cuestionarios

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Mario Tamayo y Tamayo (2005), manifiesta que población es:

“Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada características” (Pág.176)

Los elementos que conforman la población de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, son los siguientes:

CUADRO 3: Población

POBLACIÓN	
ELEMENTOS	Ni
Personal Interno	29
Personal Externo	269
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>

Elaborado por: El Autor

Fuente: Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

### 2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación. El muestro no probabilístico se clasifica en: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

El presente trabajo se realizó, considerando el muestreo por criterio. Según Méndez C. (2003) 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).

Se estableció en función del muestreo por criterio, de esta manera poder obtener información relevante que permita llegar a óptimas conclusiones. Es decir, que realizamos 297 encuestas y 1 entrevista realizada al Gerente General de la Industria.

CUADRO 4: Muestra

<b>MUESTRA</b>		
<b>ELEMENTOS</b>	<b>ni</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Gerente General	1	Entrevista
Personal Interno	28	Encuesta
Personal Externo	269	Encuesta
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	

Elaborado por: El Autor

Fuente: Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS:**

Luego de realizar las encuestas y entrevista a quienes conforman la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

### **2.8.1. Codificación**

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador, lo cual será de gran ayuda para proceder a realizar la tabulación de los datos obtenidos. En cada una de las respuestas obtenidas de las encuestas va a ser codificadas, ya que el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas derivadas de los cuestionarios.

### **2.8.2. Tabulación**

La tabulación de las encuestas se realizaron con sus respectivos códigos asignados a cada una de las respuestas, lo cual consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. De esta manera obtendremos resultados precisos y con rapidez, para poder analizarlos y tomar decisiones.

### **2.8.3. Interpretación**

Los datos recopilados se procesaron en función de las herramientas y técnicas a utilizar, en la investigación para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena en lo que se refiere a la tabulación, y una representación gráfica o determinar el grado de concentración de las variables en estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA INDUSTRIA.**

##### **1. ¿Considera usted que es necesario implementar un Diseño Organizacional que permita el desarrollo productivo de la industria?**

Manifestó que es necesario que se establezca un diseño organizacional ya que la industria actualmente no cuenta con un modelo a seguir y en ocasiones esto ha presentado problemas, pérdida de recursos y un ineficiente rendimiento de los trabajadores de la empresa, de esta manera nos permitirá guiarnos sobre un modelo de Diseño en donde nos permita realizar un análisis interno y externo de la industria y poder basarnos a las necesidades suscitadas y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

##### **2. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales dentro de la industria?**

Considera que es Buena debido a que los trabajadores acatan las responsabilidades que se les asignan sin poner pero alguno, aunque cabe destacar que existe poco compañerismo por parte de los empleados así como la falta de compromiso que existe en cada uno de ellos, y en muchos casos no se tiene un direccionamiento establecido de lo que se quiere hacer, esto hace que tanto los directivos como los empleados no mantengan un grado de compromiso elevado, cada uno trabaja por alcanzar sus objetivos personales, y no laborales que en este caso se necesita para alcanzar las metas propuestas, lo que muchas veces perjudica el desarrollo productivo en la Industria.

### **3. ¿Cómo es la comunicación dentro de la industria?**

Con relación a la comunicación manifestó que, dentro de la industria no se cuentan con canales idóneos de comunicación, muchas veces la comunicación se distorsiona debido a que las personas no le dan la información a la persona que le corresponde simplemente se la divulga de una manera informal, hasta que llega a su destino ya no es la misma, a veces noto la rivalidad entre compañeros de trabajos, lo que perjudica el ambiente laboral en que están inmersos, lo cual no ayuda de nada, y hace que las actividades que se les designan no las desarrollen de la manera correcta. Cuando es de manifestarles alguna novedad o las anomalías por las que está pasando la Industria se les hacemos saber al jefe departamental, ellos se encargaran de difundir esa noticia, que en muchos casos ha fallado, quizás por la falta de responsabilidad que existe.

### **4. ¿Se ha fijado usted si los empleados se encuentran en sus respectivos puestos de trabajos con relación a las funciones que les corresponden?**

En ciertas ocasiones no se encuentran en sus respectivos puestos de trabajos, ya que existe la sobrecarga de funciones es decir, que algunos empleados son multifacéticos por la escasez de personal que hay y por la falta de algunos departamentos, se les designan funciones momentáneamente, a pesar de que desarrollen varias funciones una sola persona, no es una ventaja debido a que no está debidamente capacitada o especializada en el área que le asigne en el momento, y retarda el rendimiento productivo que se necesita para cumplir rápidamente dicha función..

Esto es debido a la poca coordinación que poseen los diferentes niveles jerárquicos ya que son ellos quienes delegan funciones a sus subordinados y de esta manera realizar cada una de las actividades encomendadas o establecidas. Pero estamos en un proceso de la contratación de nuevo personal más adelante y lograr un mejor desempeño que la Industria realmente necesita.

**5. ¿Dispone la industria con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones?**

Con relación a esta pregunta la Gerente contestó que en cuanto a tecnología si cuenta la industria con la necesaria para que los empleados cumplan a cabalidad con los procesos de producción que se requiere para realizar los diferentes productos químicos, y poder ofrecer a los clientes productos de alta calidad, asegurando su fidelidad y compromiso con la industria.

En varias ocasiones si se optimiza recursos, y se aprovecha cada uno de ellos, lo que ayuda a maximizar su crecimiento económico, pero cuando los directivos los hacen trabajar bajo presión, así mismo para que los empleados rindan se les hace reconocimiento tanto simbólico como monetario pero es cuando la industria alcanza el margen de producción y venta alto planteado por los directivos, pero no siempre.

**6. ¿se realizan capacitaciones al personal de la industria?**

En cuanto a esta pregunta nos contestó que en ciertas áreas si se aplica la capacitación al personal de manera irregular, pero más es en la parte operativa ya que ellos necesitan conocer el manejo de las diferentes maquinarias con los nuevos avances tecnológicos para estar a la par con la competencia y las exigencias del mercado, y también en el área de ventas puesto que ellos deberían estar siempre capacitados para dar una buena atención a sus clientes, y saber al 100% sobre los productos que ofrecen, y así dar un buen servicio.

En la Industria no cuentan con personal especializado para brindar las diferentes capacitaciones, ni tampoco se hace la correspondiente contratación de los mismos, lo cual sería una estrategia que se tomara en cuenta para el desarrollo productivo de todo el personal, y por ende la especialización que cada uno de los trabajadores requiere para poder desenvolverse en el área correspondiente y así optimizar tiempo y cumplirlas sin ningún problema.

### **3.1.1. Análisis de la Entrevista.**

La entrevista fue realizada para la Gerente General de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” puesto que es la base fundamental de la empresa, la cual puede dar fe acerca del desarrollo de la misma y como se desenvuelve diariamente cada uno de los empleados, cuál es su rendimiento y como es la situación actual de la misma.

Cabe destacar una de las opiniones vertidas al respecto de la entrevista y de la realización de esta tesis, que manifestó ser muy interesante la elaboración del Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol “INDUSMARSA” siendo este el eje y punto fundamental de toda empresa, y poder organizarse administrativa y operativamente, lo que a su vez origina que cada empleado pueda realizar el trabajo en su puesto, en base a sus conocimientos y a las competencias que asume ese puesto.

Además considera que es muy importante la descripción de funciones, teniendo presente que la calidad no es algo que este escrito sino que la hacen los empleados mediante su trabajo, sobre todo dando un buen servicio, y está totalmente de acuerdo con la decisión de que se realice, así las competencias no interfieren, ni se desperdician recursos.

Acoto también que hace falta brindar capacitaciones continuamente a todos los empleados en las diferentes áreas de la Industria para que se especialicen en sus funciones establecidas y tengan mayor conocimiento, y de esta manera lograr obtener mayor rendimiento laboral.

Esta fuente de instrumento nos ayudará para llevar a cabo nuestra propuesta planteada, y promover el crecimiento y desarrollo productivo que la Industria necesita para alcanzar metas y objetivos trazados que por el momento no se llegan a cumplir en su totalidad, así como también la asignación de puestos y

responsabilidades para cada uno de sus empleados y puedan desarrollar sus actividades, previa a la respectiva capacitación que se necesita.

### **3.2. ANÁLISIS Y CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.**

Se recopiló la información mediante una encuesta realizada a todo el personal interno de la Industria, en sus diferentes áreas, Gerencia, departamento Administrativo - financiero, departamento de Producción, Ventas. Así como también al personal externo de la Industria.

Posteriormente fueron ubicadas en una matriz que contiene la numeración con un total de 28 que fue el personal interno que pertenece a la empresa; de manera ordenada se colocó todos los ítems que representan a las preguntas efectuadas a los encuestados y sus respectivas respuestas codificadas.

Así mismo se procedió a ubicar en una matriz al personal externo que lo conforman 269 personas, a todos los encuestados se les realizó una serie de preguntas que consecutivamente fueron tratadas cuantitativamente, procediendo a realizar la tabulación de los datos, para lo cual se procedió a codificar tanto las preguntas como las respuestas del cuestionario.

Al final se puede observar el total respuestas en cada una de las alternativas emitidas por los encuestados, las cuales permitieron realizar los cuadros y los gráficos que se muestran como resultado, y de esta manera se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

### 3.2.1. Encuesta realizada al personal interno de la Industria.

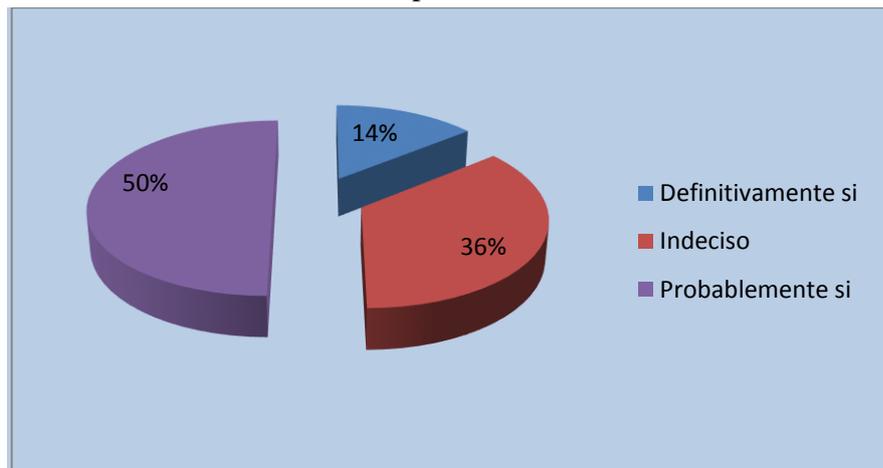
¿Cree que las actividades que se realiza en la Industria se cumplen con eficiencia?

CUADRO 5: Cumplimiento de Actividades

ITEMS	VALORACIÓN	F	%
<b>1</b>	Definitivamente si	4	14
	Indeciso	11	36
	Definitivamente no	0	0
	Probablemente si	13	50
	Probablemente no	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 3: Cumplimiento de Actividades



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Comprende si las actividades que se realizan en la industria se cumplen con eficiencia. Del personal interno encuestado el 50% consideran que las actividades probablemente si se cumplen con eficiencia, mientras el 36% manifiesta estar indeciso y un 14% manifiesta que definitivamente si se cumplen con eficiencia las actividades. Es decir, que las actividades que realizan cada uno de los empleados de la Industria Mar y Sol si se cumplen con eficiencia, lo que permite un desarrollo eficaz y productivo, siendo este un factor clave para el desarrollo organizacional.

## ¿Cómo considera el nivel de desempeño en la Industria?

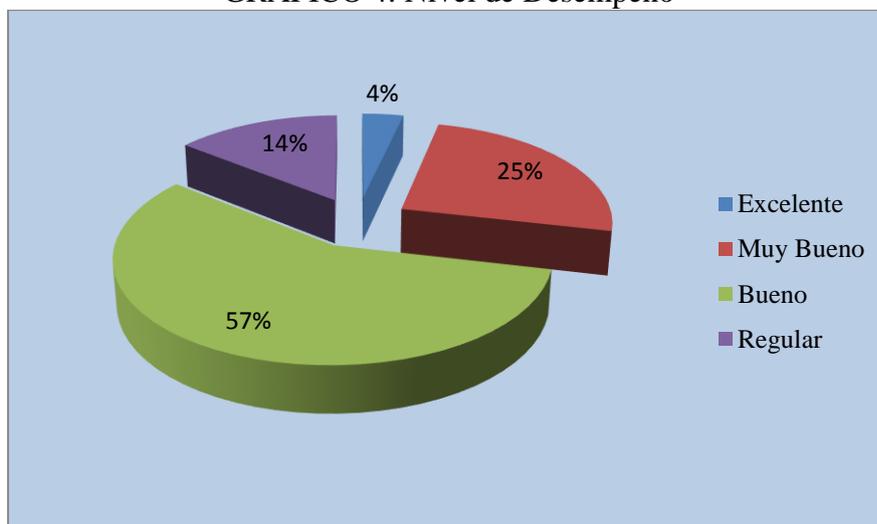
CUADRO 6: Nivel de Desempeño

ITEMS	VALORACION	f	%
2	Excelente	1	4
	Muy Bueno	7	25
	Bueno	16	57
	Regular	4	14
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 4: Nivel de Desempeño



Fuente: Personal Interno de la Industrias Mar y Sol S.A.

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Comprende al nivel de desempeño en la Industria Según las estadísticas de 28 personas encuestadas el 57% considera el nivel de desempeño en la Industria como Excelente, un 25% respondió que el nivel de desempeño es Muy Bueno, a diferencia de un 14% que lo considera Regular, puesto que desconocen en realidad cuáles son sus funciones específicas, y por ultimo un 4% lo considera como Excelente. El nivel de desempeño en la Industria es bueno debido a que el personal no está altamente capacitado o especializado para cumplir con cada una de las tareas en el área asignada, o desconocen sus funciones específicas para realizar su trabajo.

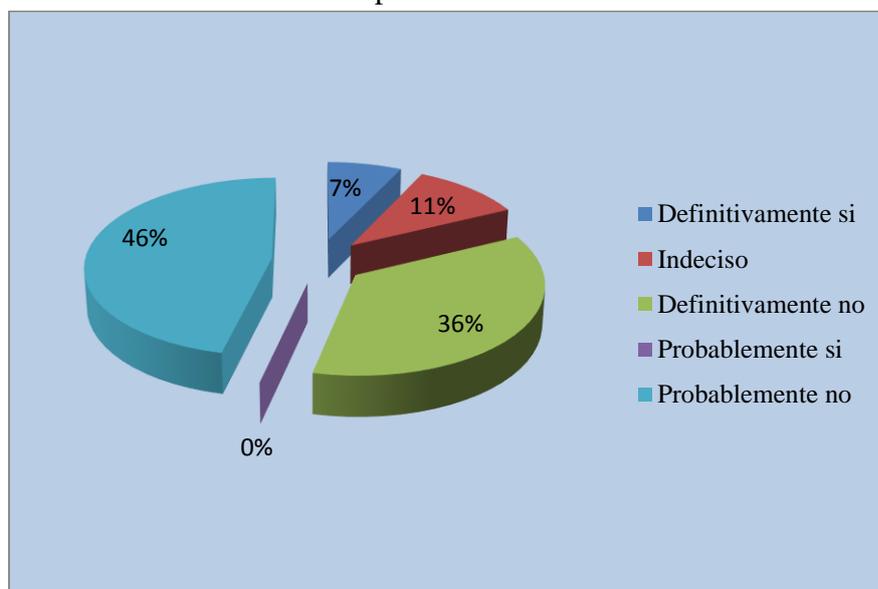
**¿Considera que la departamentalización de la Industria es muy eficiente?**

**CUADRO 7: Departamentalización Eficiente**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>3</b>	Definitivamente si	2	7
	Indeciso	3	11
	Definitivamente no	10	36
	Probablemente si	0	0
	Probablemente no	13	46
	<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 5: Departamentalización Eficiente**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Conciérne en si la departamentalización de la industria es eficiente. Los datos reflejados en esta encuesta muestra que un 46% considera que la departamentalización de la Industria Definitivamente si es eficiente, en cuanto un 36% respondió que Definitivamente no es eficiente, mientras que un 11 % manifestó que estaba Indeciso a diferencia del 7% que considera que Definitivamente si es eficiente. La departamentalización de la Industria probablemente no es eficiente puesto que no existe una correcta y adecuada coordinación entre los departamentos existentes.

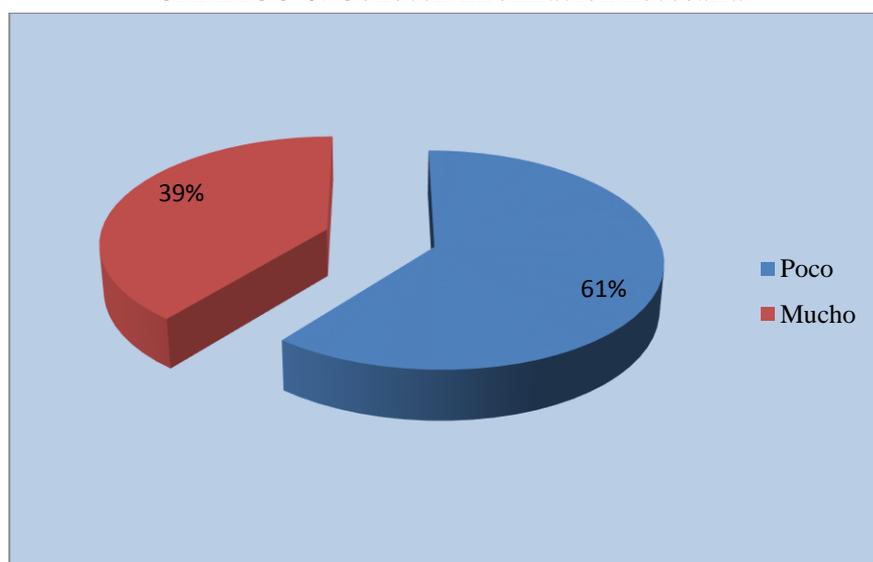
**¿Conocen a cabalidad la información necesaria que necesita para desempeñarse en el área asignada?**

**CUADRO 8: Conocen información necesaria**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>4</b>	Poco	17	61
	Mucho	11	39
	Nada	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 6: Conocen información necesaria**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Se refiere si los empleados conocen a cabalidad la información que se necesita para desempeñarse en el área asignada.

Los resultados sobre esta pregunta arrojaron que el 61% del personal encuestado conoce poco sobre la información que se necesita para desempeñarse en el área asignada, a diferencia del 39% que consideran conocer Mucho.

Los empleados de la Industria carecen de la suficiente información que se necesita para realizar sus actividades encomendadas, ya que por lo general se les asignan en diferentes áreas.

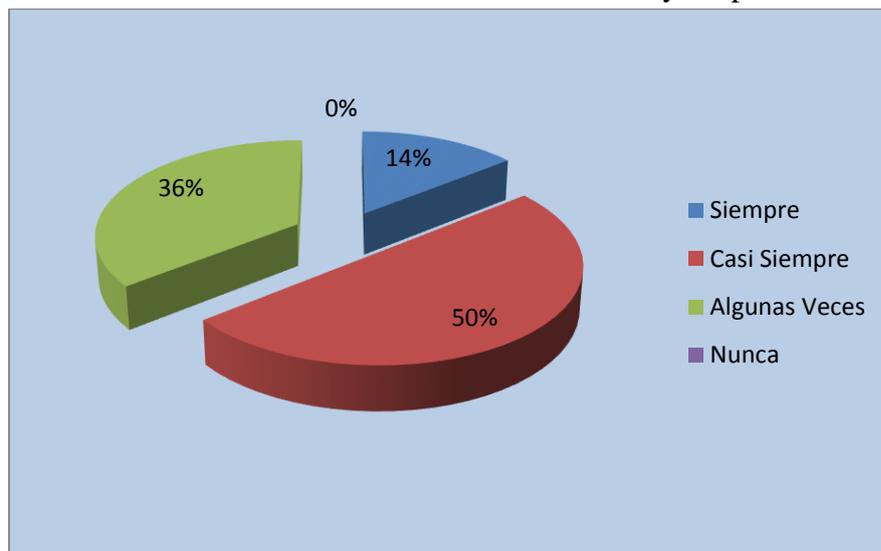
**¿Considera que los directivos de la empresa mantienen buena comunicación con los empleados?**

**CUADRO 9: Comunicación entre Directivos y Empleados**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>5</b>	Siempre	4	14
	Casi Siempre	14	50
	Algunas Veces	10	36
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 7: Comunicación entre Directivos y Empleados**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Los datos reflejados en esta pregunta muestran que el 50% del personal respondió que Casi siempre los directivos mantienen una buena comunicación con los empleados, mientras el 36% considera que solo Algunas veces lo hacen, y un 14% considera que Siempre mantienen una buena comunicación entre directivos y empleados. La mayor parte del personal considera que si existe una buena comunicación entre directivos y empleados no es la adecuada ya que siempre se realizan comunicativos informalmente, y los niveles jerárquico alto no comunica lo que realmente sucede dentro de la industria.

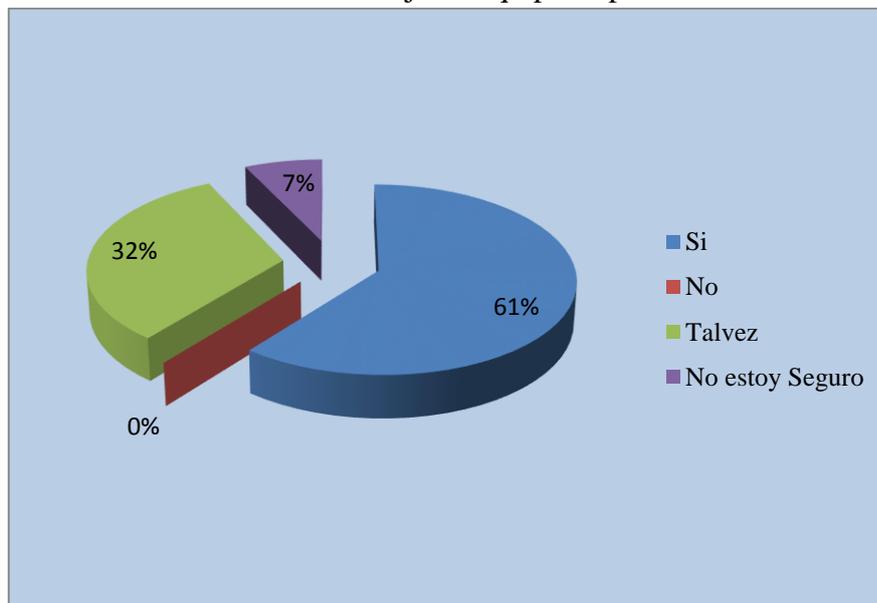
**¿El trabajo en Equipo de quienes conforman la Industria es productivo?**

CUADRO 10: Trabajo en equipo es productivo

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>6</b>	Si	17	61
	No	0	0
	Tal vez	9	32
	No estoy Seguro	2	7
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 8: Trabajo en equipo es productivo



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Comprende si el trabajo en equipo de quienes conforman la industria es productivo. La mayoría de los encuestados con un 61% manifestaron que Si es productivo el trabajo en equipo, mientras un 32% manifestó que Tal vez, y un mínimo con un 7% respondió que no estaba seguro si era productivo o no. Si existe un trabajo en equipo por parte de los trabajadores ya que de esta manera desarrollan mejor sus actividades encomendadas haciendo que el tiempo ocupado sea productivo.

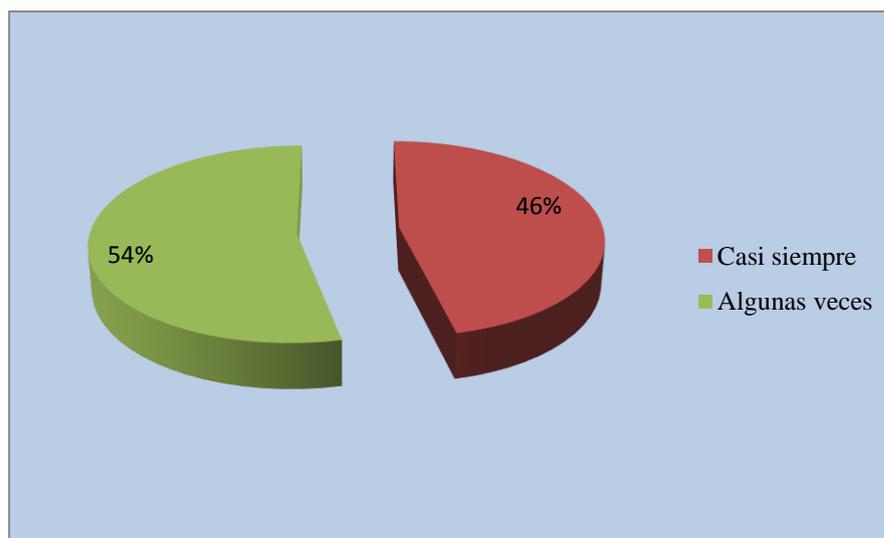
**¿La Industria Mar y Sol S.A. INDUSMARSA aplica alguna técnica de evaluación para medir el desempeño y la eficiencia del personal?**

**CUADRO 11: Técnica de Evaluación**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>7</b>	Siempre	0	0
	Casi siempre	13	46
	Algunas veces	15	54
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
 Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 9: Técnica de Evaluación**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
 Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Con relación a esta pregunta de 28 personas encuestadas el 54% del personal respondió que la Industria algunas veces aplica técnica de evaluación de desempeño, a diferencia del 46% respondió que Algunas Veces si lo aplican. Si se aplica técnica de evaluación de desempeño, de manera irregular y no continuamente pero solo en ciertas áreas de la Industria, para medir el nivel de rendimiento productivo y la eficiencia con la que se desempeñan realizando sus actividades en cada una de las áreas asignadas y por ende saber el nivel de objetivos que se ha alcanzado lograr.

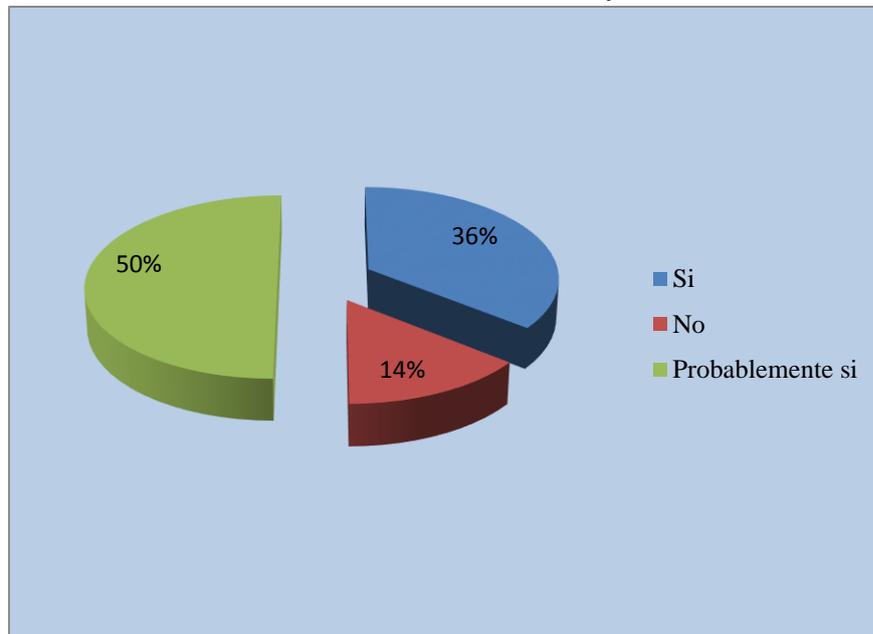
**¿Conoce Usted cual es la Misión y Visión de la Industria Mar y Sol S.A.?**

**CUADRO 12: Conoce Misión y Visión**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>8</b>	Si	10	36
	No	4	14
	Probablemente si	14	50
	No estoy Seguro	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 10: Conocen Misión y Visión**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Se refiere si los empleados de la industria conocen cual es la misión y visión de la industria a la q pertenecen. Las estadísticas demuestran que el 50% del personal de la Industria encuestado probablemente si conocen la misión y visión, mientras un 36% respondieron que si conocen a cabalidad, a diferencia de un 14% respondieron que Probablemente si la conocen. Es decir que la mitad de los empleados de la Industria no conocen con certeza cuál es la misión y visión de la industria, lo que perjudica alcanzar los objetivos y metas trazadas.

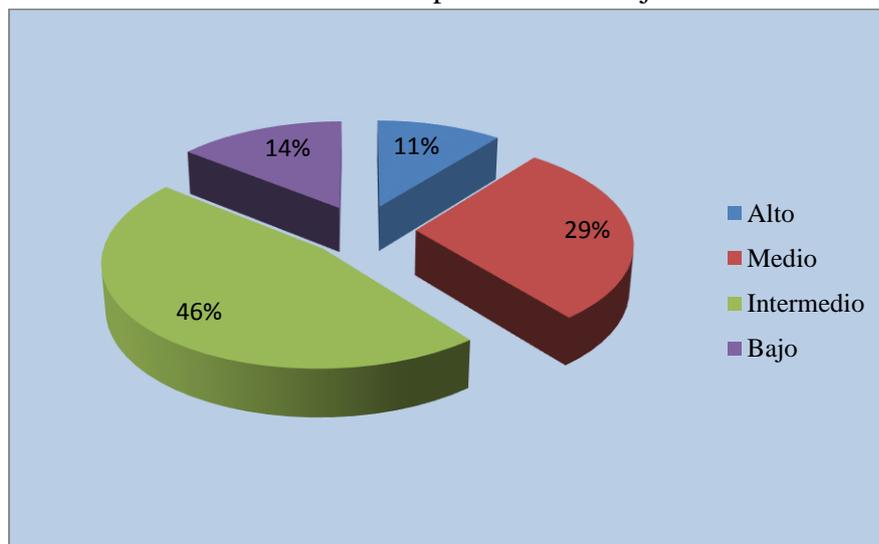
**¿En qué nivel se cumplen los objetivos de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”?**

**CUADRO 13: Cumplimiento de Objetivos**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>9</b>	Alto	3	11
	Medio	8	29
	Intermedio	13	46
	Bajo	4	14
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 11: Cumplimiento de Objetivos**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Los resultados de esta pregunta refleja que un 46% del personal encuestado considera que los objetivos de la Industria se cumplen en un Nivel Intermedio, un 29% lo considera en un Nivel Medio, mientras un 14% respondió que los objetivos se cumplen en un Nivel Bajo y un 11% en Nivel Alto.

El nivel en que se cumplen los objetivos en la Industria es intermedio debido a la falta de comunicación que existe y la falta de compromiso por parte de cada uno de los trabajadores al no realizar de una manera eficiente y con responsabilidad sus actividades encomendadas.

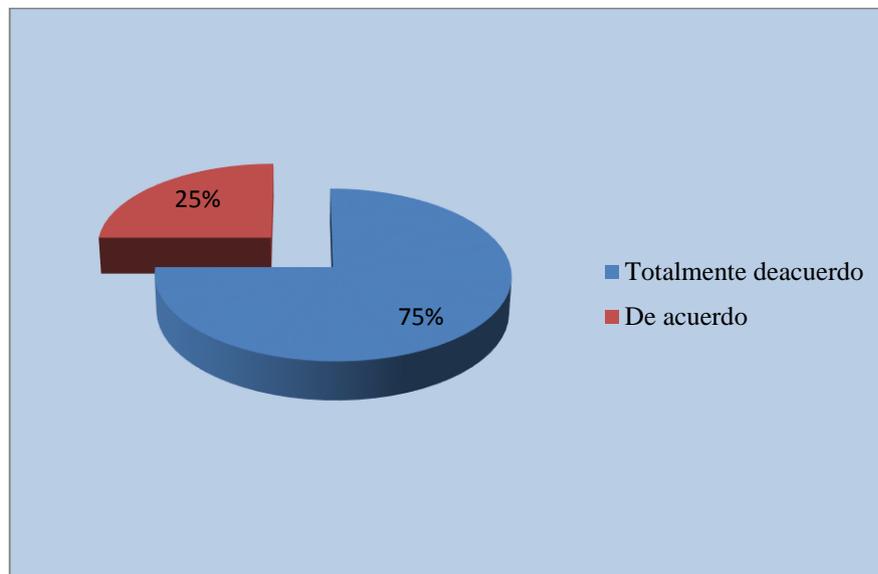
**¿Considera Usted que se debe brindar motivación a los empleados al cumplir con éxito sus actividades encomendadas?**

CUADRO 14: Motivación

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	21	75
	De acuerdo	7	25
	En desacuerdo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 12: Motivación



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Según las estadísticas del personal encuestado con relación a esta pregunta un 75% respondió que está Totalmente de acuerdo que se debe brindar motivación a los empleados, a diferencia del 25% considera que está De acuerdo.

Los trabajadores de la industria consideran importante que se les brinde motivación, ya que de esta manera se sentirán incentivados y estimulados al desarrollar cada una de sus actividades con mayor interés, y poder obtener algún reconocimiento simbólico o monetario por parte de la industria y crecer profesionalmente, de manera que se produzcan los mejores resultados posibles y así obtener beneficio mutuo.

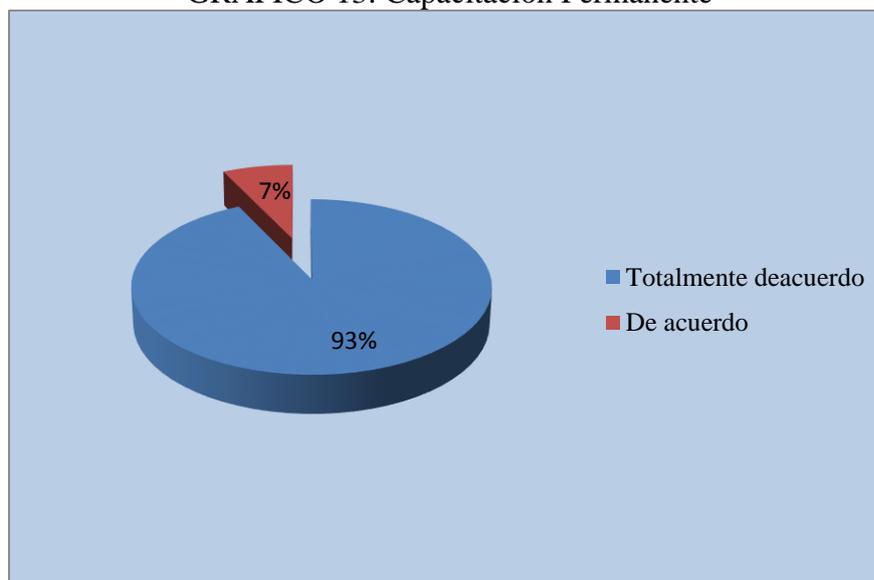
**¿Considera que a los trabajadores de la Industria se los debería capacitar permanentemente?**

**CUADRO 15: Capacitación Permanente**

<b>ITEMS</b>	<b>VALORACION</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>11</b>	Totalmente de acuerdo	26	93
	De acuerdo	2	7
	En desacuerdo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 13: Capacitación Permanente**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Según los datos obtenidos en la encuesta sobre esta pregunta el 93% del personal considera estar Totalmente de acuerdo que a los trabajadores de la Industria se los debería capacitar, con una mínima diferencia del 7% que estaría de acuerdo. Se considera la capacitación como un factor clave para el desarrollo profesional, ya que por medio de ello se especializan y desarrollan mejor sus actividades laborales mejorando el conocimiento de los puestos de trabajo en todos los niveles jerárquicos y poder alcanzar un crecimiento productivo, cuyo fin es obtener beneficio para la empresa.

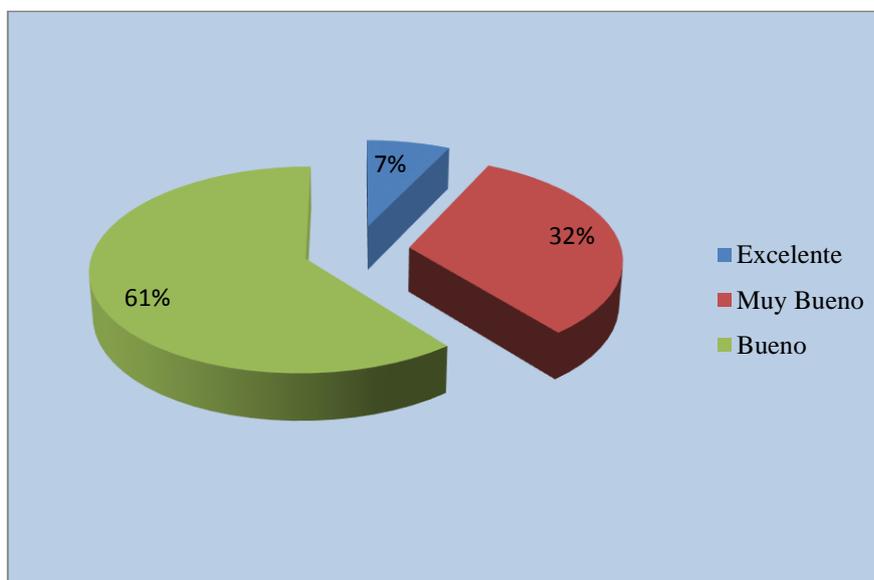
## ¿Cómo considera que es el ambiente laboral que tiene la Industria?

CUADRO 16: Ambiente Laboral

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>12</b>	Excelente	2	7
	Muy Bueno	9	32
	Bueno	17	61
	Regular	0	0
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 14: Ambiente Laboral



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Los datos reflejados demuestran que el 61% considera que el ambiente laboral que tiene la Industria es Bueno, mientras que el 32% lo considera como Muy Bueno, y un 7% del personal lo considera como Excelente. El ambiente laboral que maneja la Industria es bueno, ya que en ciertas ocasiones no existe el compañerismo y esto provoca que no haya una buena comunicación, lo que perjudica el ambiente laboral y un bajo rendimiento, lo cual resulta económicamente costoso para la industria y además incide directamente en la productividad del trabajador.

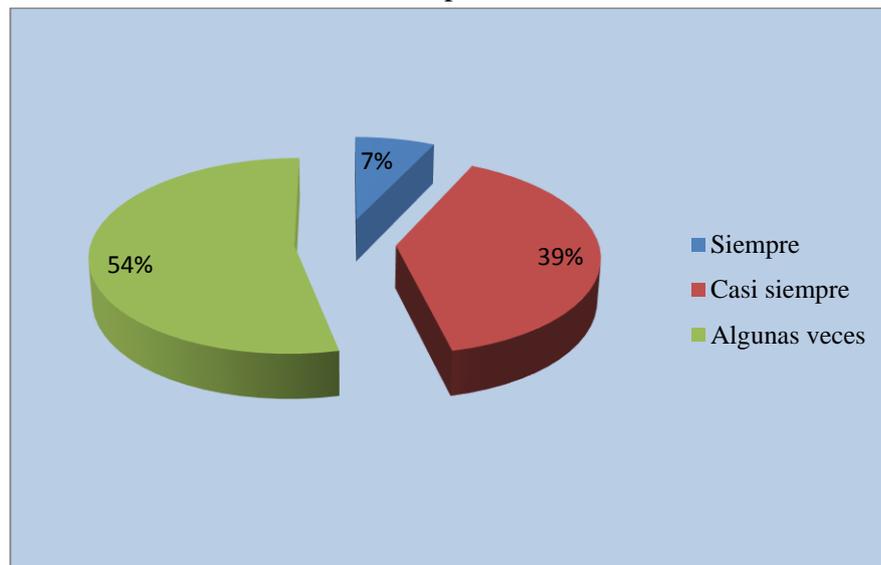
**¿Cree usted que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” sabe aprovechar al máximo los recursos que posee?**

**CUADRO 17: Sabe aprovechar sus recursos**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>13</b>	Siempre	2	7
	Casi siempre	11	39
	Algunas veces	15	54
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 15: Sabe aprovechar sus recursos**



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Comprende si la Industria Mar y Sol sabe aprovechar los recursos que posee. Según las estadísticas de 28 personas encuestadas, el 54% cree que Algunas veces la Industria aprovecha los recursos al máximo, mientras un 39% respondió que Casi Siempre lo hacen, a diferencia del 7% cree que Siempre saben aprovechar los recursos. Si saben aprovechar los recursos de una manera óptima y los optimiza para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos y así tratar de ser competitivos alcanzando el nivel máximo de rendimiento laboral en cada una de las actividades que realiza.

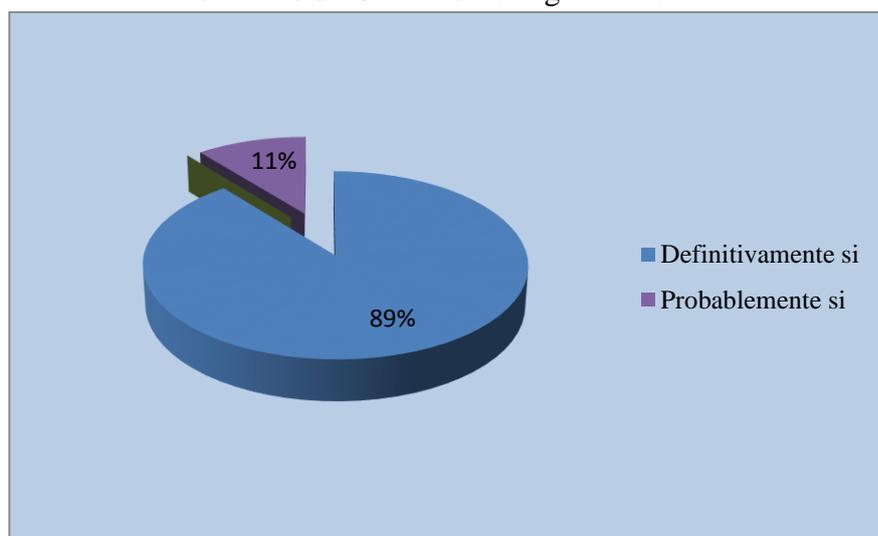
**¿Considera que es necesario que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” cuente con un Diseño Organizacional para mejorar su desempeño laboral?**

CUADRO 18: El diseño organizacional

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>14</b>	Definitivamente si	25	89
	Indeciso	0	0
	Definitivamente no	0	0
	Probablemente si	3	11
	Probablemente no	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 16: El diseño organizacional



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

El resultado de esta pregunta muestra que el 89% del personal encuestado considera que Definitivamente Si es necesario contar con un Diseño Organizacional, mientras que el 11% probablemente sí lo considera. Con la elaboración de un diseño organizacional se puede mejorar el desempeño laboral y el rendimiento productivo, teniendo una coordinación de cada una de las actividades en las diferentes áreas y un modelo específico a seguir para el desarrollo eficaz y eficiente de la empresa.

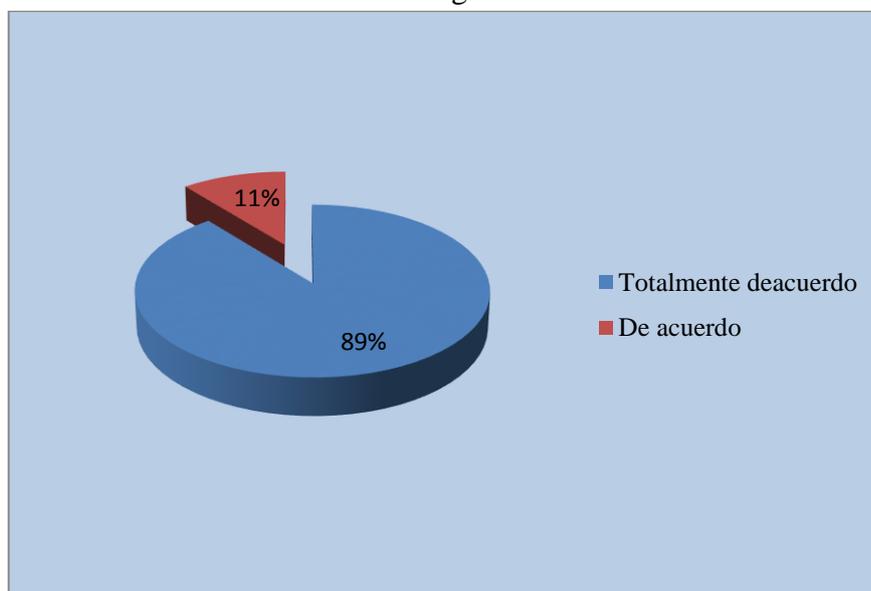
**¿Piensa Usted que debería existir un orgánico funcional dentro de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”?**

CUADRO 19: Orgánico Funcional

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>15</b>	Totalmente de acuerdo	25	89
	De acuerdo	3	11
	En desacuerdo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 17: Orgánico Funcional



Fuente: Personal Interno de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

El personal de la Industria considera en un 89% estar totalmente de acuerdo que debería existir un orgánico funcional dentro de la Industria, y un 11% consideran estar de acuerdo. El personal de la Industria considera necesario que exista un orgánico funcional y poder contar con una estructura organizacional adecuada, que permita establecer líneas de autoridad para saber sus funciones específicas en sus puestos de trabajos y de esta manera reducir la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece y poder llevar una buena coordinación de actividades.

**3.2.2. Encuesta realizada al personal externo de la industria Mar y Sol S.A. “Indusmarsa”.**

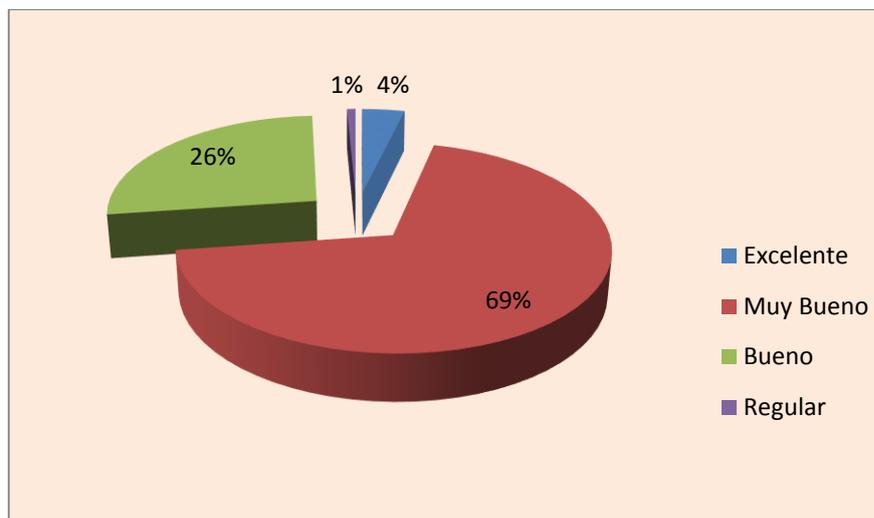
**¿Cómo es la relación que mantiene la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” con Usted?**

CUADRO 20: Relación con la Industria

ITEMS	VALORACION	f	%
1	Excelente	9	3
	Muy Bueno	185	69
	Bueno	73	27
	Regular	2	1
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>269</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 18: Relación con la Industria



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Según las personas encuestadas los resultados reflejan que el 69% respondió que es Muy Buena la relación que mantiene la Industria con ellos, mientras un 26% manifestó que es Buena, un 4% respondió que es Excelente con mínimo del 1% respondió que es Regular. La relación que mantiene la industria con el personal externo es muy buena debido a que reciben una cordialidad al momento de ser atendidos y la información suficiente que necesitan para cerrar un negocio.

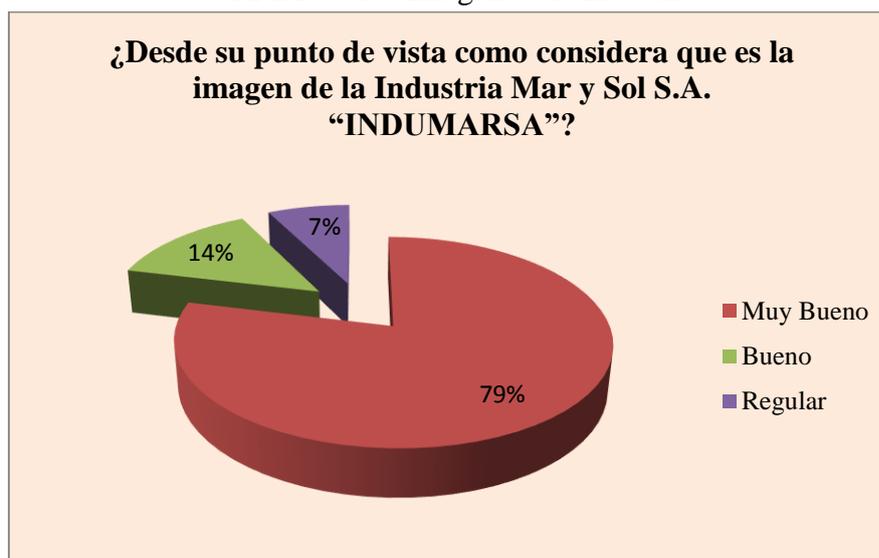
**¿Desde su punto de vista como considera que es la imagen de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA”?**

CUADRO 21: Imagen de la Industria

ITEMS	VALORACION	f	%
2	Excelente	0	0
	Muy Bueno	212	79
	Bueno	37	14
	Regular	20	7
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 19: Imagen de la Industria



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

De 269 personas encuestadas el 79% manifiestan que la imagen de la industria es muy buena, mientras que el 14% nos supo decir que es Buena, a diferencia del 7% que lo consideran como Regular, porque no prevalece la comunicación. La imagen que presenta la industria es muy buena debido a que prevalece la responsabilidad al momento de la entrega de sus pedidos y ellos se sienten atraídos por la industria mediante sus medios de comunicación, promociones y los diferentes líneas de productos que ofertan.

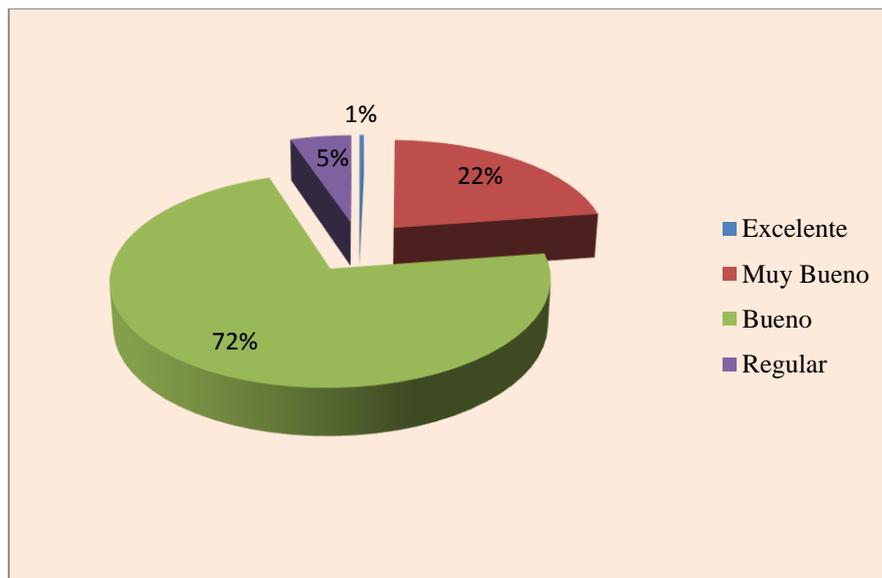
**¿La atención que usted recibe por parte de quienes conforman Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” es?**

CUADRO 22: Atención recibida

ITEMS	VALORACION	f	%
3	Excelente	1	0
	Muy Bueno	60	22
	Bueno	194	72
	Regular	14	5
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>269</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 20: Atención Recibida



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

La mayoría de los encuestados respondieron que la atención que reciben por parte de la Industria Es buena con un 72%, a diferencia del 22% considera que la atención recibida es muy Buena, y un 5% lo considera regular. La atención que brinda la industria es considerada buena, porque no existe una buena comunicación y coordinación de sus actividades, los empleados se sienten desmotivados lo cual es el reflejo al momento de dar la debida atención a los clientes y no brindan la suficiente confianza que ellos necesitan.

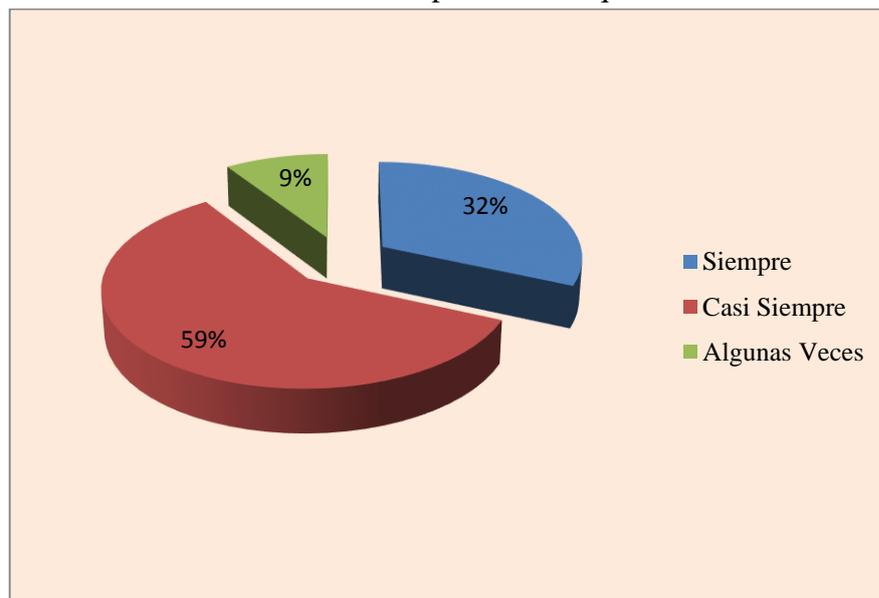
**¿La Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cumple con sus expectativas requeridas?**

CUADRO 23: Expectativas requeridas

ITEMS	VALORACION	f	%
4	Siempre	85	32
	Casi Siempre	159	59
	Algunas Veces	25	9
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 21: Expectativas requeridas



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Con relación a esta pregunta la mayoría de encuestados consideran que casi siempre con un 59% la Industria cumple con sus expectativas requeridas y llenan de satisfacción sus productos, en cuanto un 32% respondió que siempre seguido del 9% que algunas veces cumplen con sus expectativas. Casi siempre cumplen con sus expectativas porque los empleados carecen de información suficiente al momento de atenderlos y no son muy cordiales.

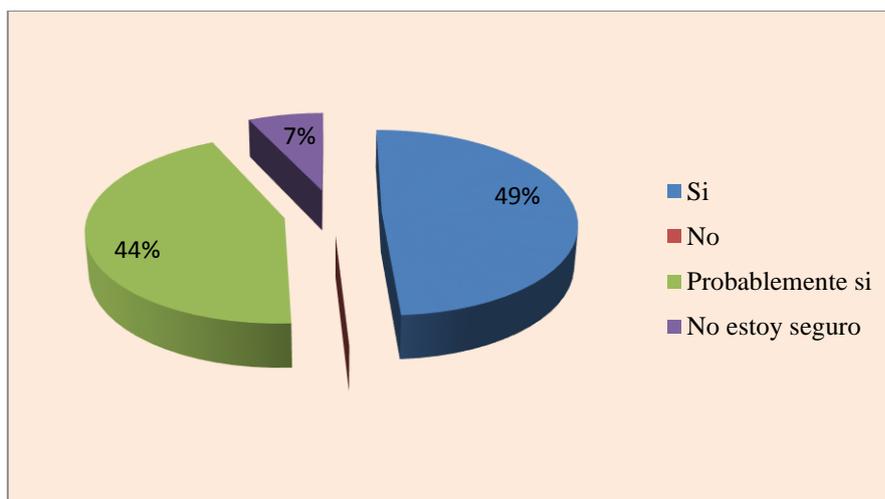
**¿Se ha percatado Usted si existe una buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la Industria Mar y Sol S.A.?**

CUADRO 24: Comunicación entre Directivos

ITEMS	VALORACION	f	%
5	Si	132	49
	No	0	0
	Probablemente si	118	44
	No estoy seguro	19	7
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 22: Comunicación entre Directivos



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Según las estadísticas presentadas se obtuvo que un 49% Si se ha percatado que existe una buena comunicación entre directivos y trabajadores al momento de visitar la Industria, un 44% considera que Probablemente Si en ciertas ocasiones porque reciben órdenes de varias personas y finalmente el 7% respondió No estar Seguro. La comunicación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos no es la adecuada, pues existe centralización en la toma de decisiones, que perjudica el ambiente laboral y el logro de los objetivos institucionales, puesto que a los trabajadores les hace falta un direccionamiento que permita la fluidez de información.

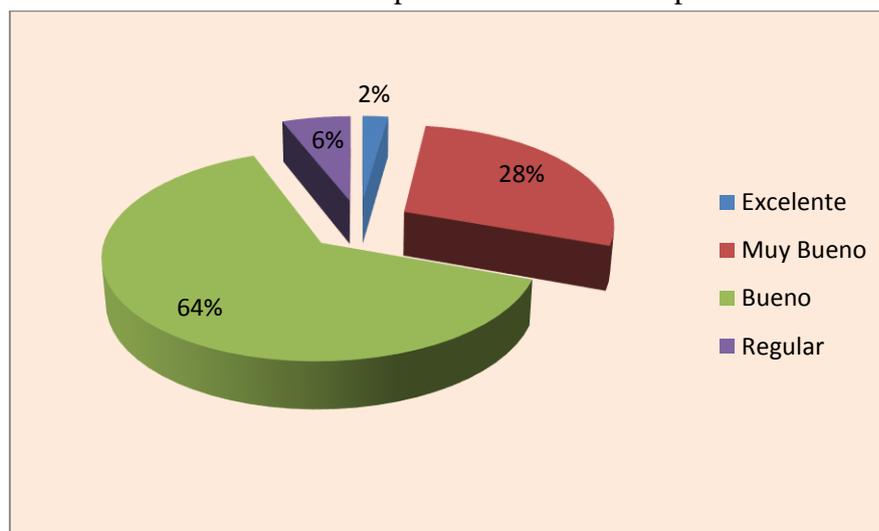
**¿Se ha percatado Usted si existe una buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la Industria Mar y Sol S.A.?**

CUADRO 25: Comportamiento entre empleados

ITEMS	VALORACION	f	%
6	Excelente	6	2
	Muy Bueno	76	28
	Bueno	171	64
	Regular	16	6
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>269</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 23: Comportamiento entre Empleados



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Los resultados reflejan que el 64% de personas encuestadas visualiza el comportamiento entre empleados de un modo Bueno ya que en ciertas ocasiones prevalece el compañerismo, un 28% consideran como Muy Bueno, a diferencia del 6% que visualiza de una manera regular y con un mínimo de porcentaje como Excelente. El comportamiento que mantienen los empleados entre ellos es bueno ya que todos se limitan a realizar sus diferentes tareas individualmente prevaleciendo el respeto mutuo, recibiendo críticas constructivas y en forma de sugerencia, sabiéndolas aceptar sin ningún problema.

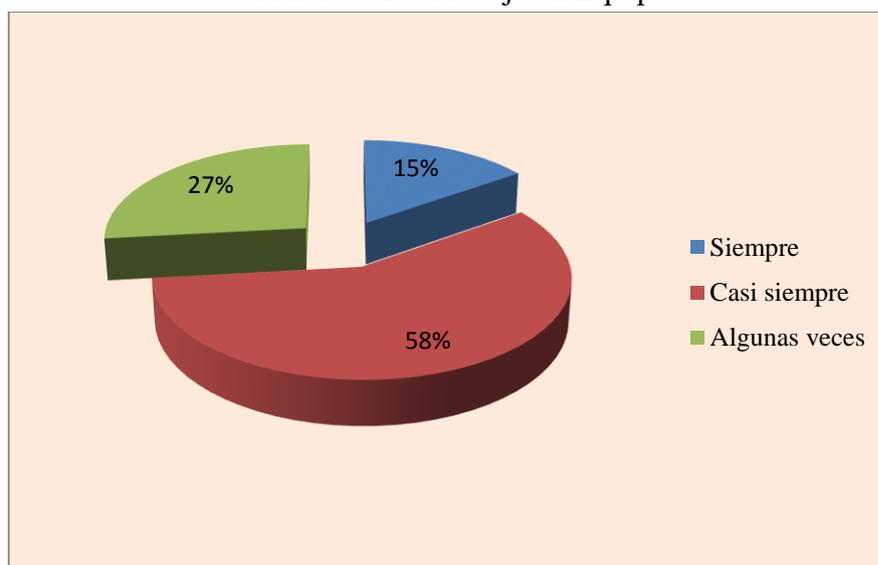
**¿Considera Usted que en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” prevalece el trabajo en Equipo?**

CUADRO 26: Trabajo en Equipo

ITEMS	VALORACION	f	%
7	Siempre	41	15
	Casi siempre	156	58
	Algunas veces	72	27
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 24: Trabajo en Equipo



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Con relación a esta pregunta podemos darnos cuenta que el 58% de las personas encuestadas entre ellas clientes y proveedores, consideran que Casi Siempre prevalece el trabajo en equipo en dicha Industria, mientras un 27% considera que algunas veces solo se nota la unión, con un restante del 15% respondieron que para ellos siempre reina el trabajo en equipo en la Industria. Casi siempre prevalece el trabajo en equipo ya que esto le ayuda a desarrollar una cultura organizacional, que le permita optimizar tiempo e incrementar su productividad, y así prevalezca el espíritu de cooperación de cada trabajador.

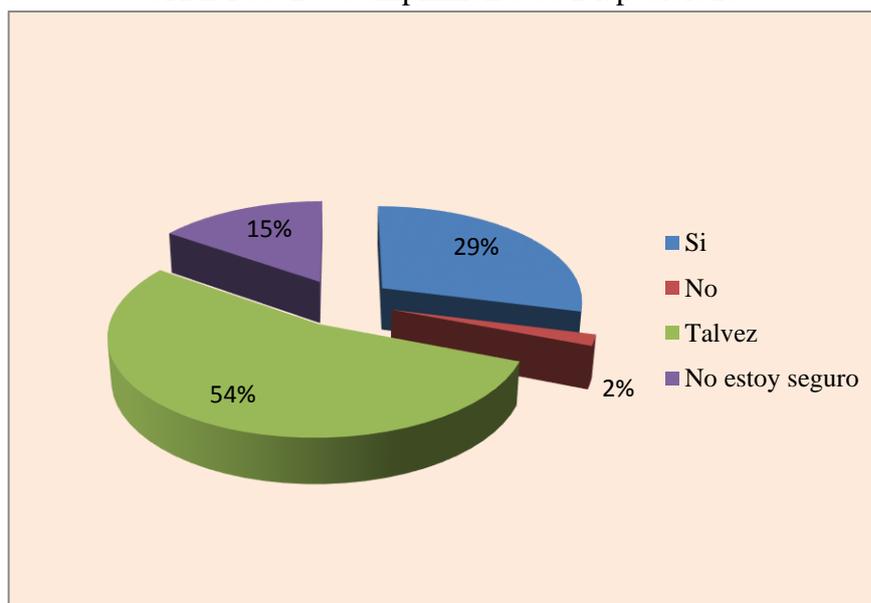
**¿Sabe Usted si los colaboradores de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” están en los puestos de trabajo que le corresponden y cumplen satisfactoriamente con las disposiciones establecidas?**

**CUADRO 27: Cumplimiento de Disposiciones**

ITEMS	VALORACION	f	%
8	Si	78	29
	No	5	2
	Tal vez	145	54
	No estoy seguro	41	15
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

**GRÁFICO 25: Cumplimiento de Disposiciones**



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

La mitad de personas encuestadas, es decir el 54% coincidieron en sus respuestas al contestar que Tal vez los colaboradores si están sus respectivos puestos de trabajos que le corresponden, un 29% respondieron con seguridad que si están en sus respectivos puestos de trabajo, con un mínimo del 15% que no estaba seguro, y un 2% no lo sabía por completo. No están totalmente seguro si los trabajadores están en los puestos que le corresponden cumpliendo de esta manera las disposiciones establecidas por parte de la Industria

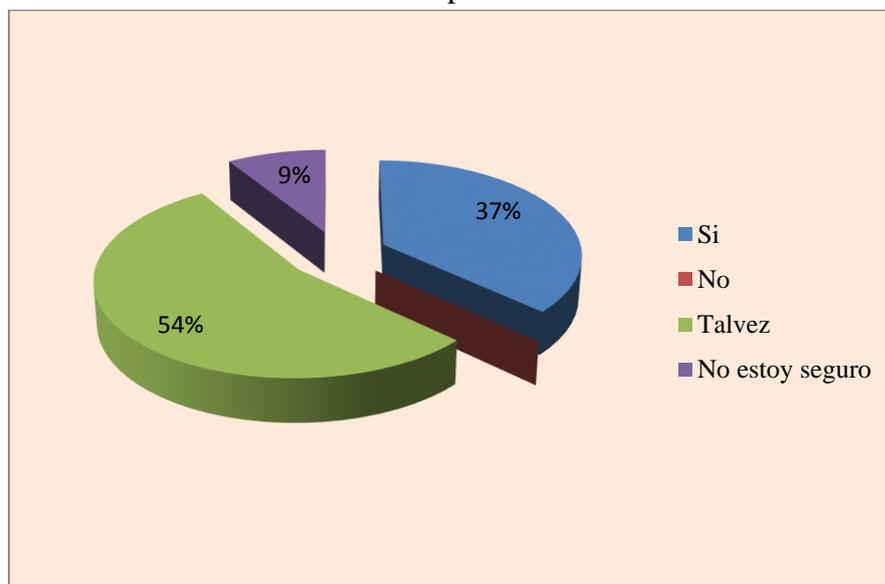
**¿Cree Usted que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cumple con todas las normas de Seguridad e Higiene?**

CUADRO 28: Cumplimiento de Normas

ITEMS	VALORACION	f	%
9	Si	99	37
	No	0	0
	Tal vez	146	54
	No estoy seguro	24	9
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 26: Cumplimiento de Normas



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

En esta pregunta tuvimos respuestas divididas, ya que de los 269 encuestados el 54% coincidieron en que tal vez si cumplan con las normas establecidas por la misma, un 37% destacó con toda seguridad que si se cumplen y un 9% considero no estar seguro. Lo que significa que los clientes y proveedores no tienen la suficiente certeza de que los procesos que se realizan los hagan bajo las normas ISO de acuerdo a las exigencias de las leyes que rigen en nuestro país bajo los respectivos estándares de calidad que se requieren para producir los diferentes productos.

**¿Considera Usted importante que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cuente con un Diseño Organizacional?**

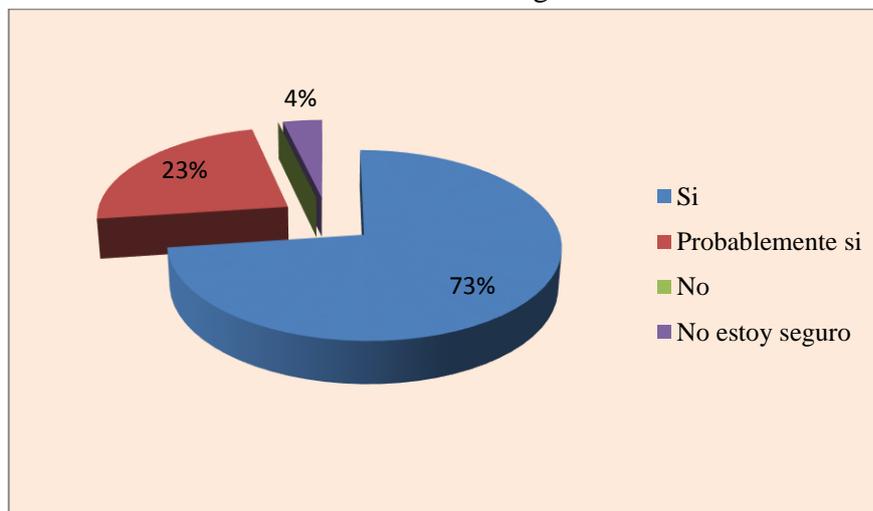
CUADRO 29: Diseño Organizacional

ITEMS	VALORACION	f	%
10	Si	196	73
	Probablemente si	63	23
	No	0	0
	No estoy seguro	10	4
	<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

GRÁFICO 27: Diseño Organizacional



Fuente: Clientes y Proveedores de la Industria Mar y Sol S.A.

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Los datos reflejados en esta pregunta nos muestran que el 73% de las personas encuestadas concluyeron en que si es importante que la Industria cuente con un Diseño Organizacional más que todo porque al momento de visitar la empresa no saben quiénes son los directivos y subordinados y a quien manifestar sus sugerencias, y además para que a cada empleado le establezcan funciones específicas, mientras un 23% manifestó que Probablemente si es importante contar con la implementación del Diseño, con un mínimo del 4% considera no estar muy seguro de lo propuesto.

### **3.1.CONCLUSIONES**

- 1.** La Industria Mar y Sol S. A., carece de un documento en donde se halle plasmado la misión visión y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan, por lo que el personal desconocen la existencia de los mismos.
- 2.** En dicha empresa no cuentan con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee.
- 3.** En la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” no existe, descripciones de puestos de trabajo ni procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
- 4.** La organización de la Industria Mar y Sol S.A., no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.
- 5.** Se ha podido evidenciar que no existe una adecuada especialización del trabajo, debido a que una mayoría de los empleados cumplen varias actividades, que no tienen relación entre sí.
- 6.** Existe un alto grado de centralización específicamente en el puesto del Subgerente General, limitando a los empleados en la toma de decisiones, mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

### **3.2.RECOMENDACIONES**

- 1.** Que Gerencia General de la Industria Mar y Sol S. A. “INDUSMARSA”, de a conocer a todos los que integran la organización, la visión, misión y objetivos, que se plasmaron en el presente trabajo de investigación.
- 2.** Es importante la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que ésta delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la Industria.
- 3.** Para que los empleados de la empresa en estudio, se guíen y conozcan sus atribuciones, responsabilidades y facilitar la secuencia de las actividades, es necesaria la implementación de la descripción de puestos y el manual de normas y procedimientos.
- 4.** Se recomienda a la Industria Mar y Sol S. A., aplicar un diseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan.
- 5.** La Industria para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados.
- 6.** Con la aplicación del Diseño Organizacional, se busca la efectividad del funcionamiento de cada unidad administrativa, proporcionando a cada dependencia la equidad en la autoridad y responsabilidad que se necesita ejercer y la toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

En el trabajo de investigación desarrollado para la elaboración del Diseño se aplicarán dos modelos de Diseño Organizacional el mismo que es propuesto por Richard Daft de su libro Teoría y Diseño Organizacional, y el segundo modelo propuesto por Ailed Labrada Sosa en la que solo nos basaremos en la Fase II, que es Proyección de Estrategias, adaptándola a la Industria puesto que se analizará tanto el ambiente interno como externo debido a que poseemos Clientes y Proveedores.

Está basado en un análisis situacional, se tomaron en consideración la creación de una dirección estratégica como: definición de misión, visión, valores, objetivos institucionales, estudio de liderazgo que ayudan a definir por qué y para que fue creada la Industria Mar y Sol S.A.

Con respecto al diseño organizacional podemos identificar la implementación de una estructura organizacional, la creación de un orgánico funcional, políticas, técnicas, sistemas de información y control, estrategias, además de medir los resultados de efectividad a través de la evaluación, recursos, seguimientos, eficiencia y eficacia; finalmente el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, lo cual permitirá su crecimiento productivo al realizar cambios en mejora de la Industria.

## **4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA**

Industrias Mar y Sol “INDUSMARSA” se encuentra ubicada en el Cantón La Libertad, en el barrio San Francisco Calle 13 Av. 6ta (esquina), Provincia de Santa Elena, está representado legalmente por la Gerente y propietaria, Lcda. Norma Soriano con R.U.C#0992633247001.

**Denominación:** Industrias Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

**Domicilio:** Ubicada en el Cantón La Libertad, en el barrio San Francisco Calle 13 Av. 6ta (esquina), Provincia de Santa

**Ruc:** 0992633247001.

**Objetivo social:** Industrias Mar y Sol S.A. empresa dedicada a la venta y comercialización de productos Químicos y productos en rotación masiva, reconocido a nivel nacional con su propia marca CHELOX.

**Capacidad:** conforman 298 en general.

Industrias Mar y Sol S.A. empresa dedicada a la producción y comercialización de productos Químicos, reconocido a nivel nacional con su propia marca CHELOX, una empresa comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes.

Se produce y se comercializa una gran variedad de productos derivados de compuestos químicos que sirven para la limpieza de lugares y materiales físicos, que ayuda con el aseo diario de todo tipo de organización, siendo este un importante aporte para la sociedad.

La Industria se dedica a la producción y comercialización de productos químicos. Existe una extensa gama de productos que sirven para diferente uso lo que da

salidas a los productos en más lugares, y por ende más personas a los cuales se puede comercializar como:

- Jabón líquido de manos.
- Gel de manos.
- Cloro.
- Desinfectante con aroma.
- Ambiental.
- Detergente líquido y en polvo.
- Limpia vidrios.
- Cera cremosa y líquida.
- Alcohol.

Los productos son de excelente calidad por la materia prima y la mano de obra seleccionada que se utilizara para la elaboración del mismo, dando como resultado productos muy aceptables al mercado.

### **4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la elaboración del Diseño Organizacional se busca tener una mejor organización de los puestos de trabajo y lograr visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo, y poder optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos productivos, incorporado a esto se señalan los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, contribuye a formular y crear la organización que se espera tener, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales de esta manera se podrá contar con un documento donde se detalle la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de los diferentes

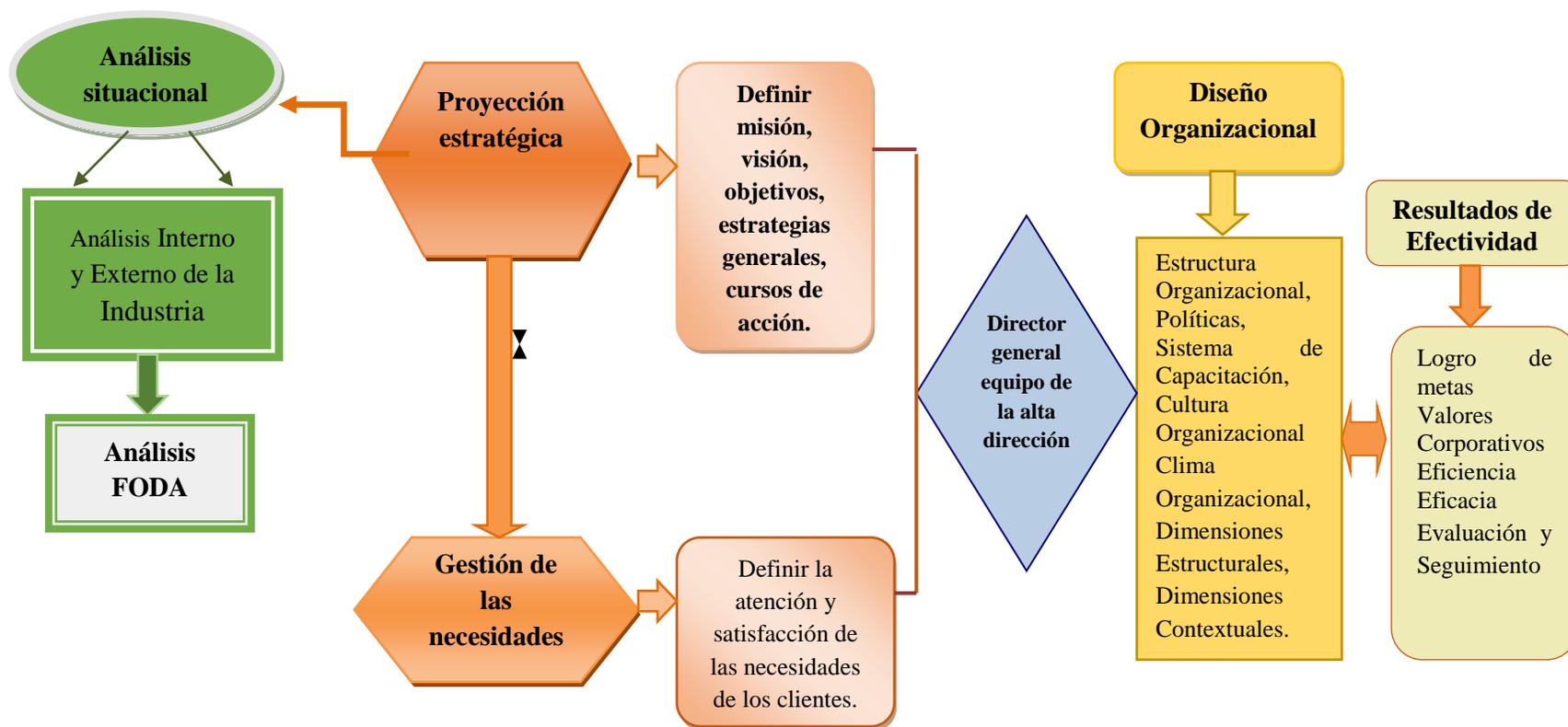
procesos productivos de la Industria. Además incluye los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación de las actividades que se realizan dentro de la Industria.

Para la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” es de gran importancia que se realice este Estudio Organizacional debido a que le proporcionará una Estructura idónea, donde se tenga un conocimiento claro de las diferentes áreas q existen en la Industria y poder llegar al cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en ella.

El propósito principal es proponer una nueva Estructura Organizativa, la cual tiene como finalidad actualizar la existente, más que actualizarla reestructurarla, para que se ajuste a los puestos de trabajo existentes en la empresa y refleje la verdadera distribución de estos; así como también las líneas de mando, los responsables, entre otros y de esta manera contribuir a que los empleados que de la Industria Mar y Sol S.A. pueden identificarse con ella.

#### 4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A.

GRÁFICO 28: Estructura del Diseño Organizacional de la Industria Mar y Sol S.A.



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

## **4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A. “INDUSMARSA”**

#### **1.1. Análisis Interno**

##### **Fortalezas**

- Buena calidad de los productos.
- Adecuada infraestructura para la ejecución de tareas.
- Suficiente personal para el desarrollo de actividades.
- La presentación del producto y su empaque se personaliza con facilidad para promover costos competitivos y brindarle al cliente lo que desea.
- Elevado nivel de industrialización.

##### **Debilidades**

- Falta de Manuales de Normas y Procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.
- Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes.
- Poca capacitación de sus empleados.
- Falta de canales de comunicación
- Falta de motivación al personal.

## **1.2. Análisis Externo**

### **Oportunidades**

- Alta demanda de sus productos.
- Buenas relaciones con los clientes y proveedores.
- Disponibilidad de parte de la empresa a mantener al día todos sus permisos.
- Alianzas estratégicas.

### **Amenaza**

- La existencia de empresas en la provincia que se dedican a la misma producción.
- Nuevos aranceles a los productos.
- Nuevas ordenanzas municipales.

### 1.3. MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INDUSTRIA MAR Y SOL S.A. “INDUSMARS”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena calidad de los productos.</li> <li>• Adecuada infraestructura para la ejecución de tareas.</li> <li>• Suficiente personal para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Delegar autoridad y poder de decisión a los niveles subalternos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manuales de Normas y Procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la Industria.</li> <li>• Presencia de una estructura organizativa que no refleja la situación actual de la Industria en lo que respecta a los cargos existentes.</li> <li>• Poca capacitación de sus empleados.</li> <li>• Falta de canales de comunicación.</li> <li>• Falta de motivación al personal.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda de sus Productos.</li> <li>• Buenas relaciones con los clientes y proveedores.</li> <li>• Disponibilidad de parte de la Industria mantener al día todos los permisos.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos en los espacios de la Industria aprovechando la Disponibilidad de recursos humanos capacitados, la cual generará beneficios.</li> <li>• Capacitar a su personal a través de cursos de desarrollo Productivo.</li> <li>• Elaborar manuales de procesos para las actividades que se desarrollan en la Industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la estructura Organizativa de acuerdo con la realidad de la Industria.</li> <li>• Realizar un manual de Organización que les permita definir las funciones como misión, visión, y objetivos de cada puesto de trabajo, de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus funciones y obligaciones y las desarrolle con eficiencia</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de empresas en la provincia que se dedican a la misma producción.</li> <li>• Nuevos aranceles a los productos.</li> <li>• Nuevas ordenanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la cultura participativa a nivel de todos los funcionarios de la Industria.</li> <li>• Mantener la fortaleza como empresa y luchar con una mente visionaria.</li> <li>• Determinar su objetivo fundamental con el propósito De orientar a sus esfuerzos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar planes para adaptarse a las necesidades que tiene la Industria y los cambios constantes que vive el entorno.</li> </ul>

## **2. PROYECCIÓN ESTRATEGICA**

### **2.1.MISIÓN INSTITUCIONAL**

Ser una empresa altamente competitiva y reconocida por cumplir y satisfacer siempre las necesidades del cliente en el mercado de productos químicos para la limpieza, con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimiento y satisfacción del cliente.

### **2.2.VISIÓN INSTITUCIONAL**

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de productos químicos a nivel nacional e internacional, ofreciendo productos elaborados con equipos de tecnología de punta y materias primas garantizadas para su confiable comercialización, comprometidos a cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

### **2.3.OBJETIVOS**

Los objetivos que la Industria Mar y Sol deberán poner en marcha son los siguientes:

#### **2.3.1. Objetivo General**

Ofrecer a la población de la Provincia de Santa Elena productos químicos de calidad, mediante procesos estandarizados que permitan el desarrollo productivo de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Crear un departamento de Recursos Humanos para promover el trabajo en equipo, y de esta manera brindar motivación e incentivos a los empleados.
- Mantener una buena comunicación interna coordinando las actividades de cada uno de los departamentos, para ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad.
- Incrementar las ventas acaparando nuevos clientes que permitan la expansión de nuevos mercados.
- Realizar el seguimiento mediante un control continuo que permita descubrir a tiempo las falencias que se presentaren en la Industria.

### **2.4. ESTRATEGIAS**

Las estrategias que se aplicaran para el desarrollo de las actividades de Industria Mar y Sol “INDUSMARSA” con la implementación del diseño son las siguientes:

- Motivación a los trabajadores, a través de recompensas simbólicas.
- Creación de una estructura con canales idóneos de comunicación que permitan el desarrollo productivo de la Industria.
- Implementación de campañas publicitarias por medio de visitas personalizadas a las diferentes empresas para ofrecer los servicios y las diferentes líneas de productos de la empresa.

- Realizando la evaluación de desempeño, al personal interno de la Industria y poder medir su nivel de rendimiento productivo y los objetivos alcanzados.

## **2.5.CURSOS DE ACCIÓN**

- Reconocimiento público al mejor trabajador del mes.
- Revisión continua de procedimientos para fomentar el trabajo en Equipo que permita la interacción entre empleados y Jefes.
- Aplicar publicidad a través de medios de comunicación y aplicar promociones.
- Analizar los resultados obtenidos que permitan el mejoramiento continuo de los empleados para el logro deseado.

## **2.6.VALORES INSTITUCIONALES**

**Ética:** Nuestros colaboradores son responsables de la conducta, moralidad e integridad para un mejor clima organizacional.

**Confianza:** Cada uno de nuestros colaboradores tiene la capacidad de responder por el resultado y metas de su proceso.

**Calidad:** La Industria está comprometida en la continua búsqueda de estándares de calidad en los procesos productivos, para la satisfacción de nuestros empleados y clientes.

**Responsabilidad:** Cada uno de quienes conforman la Industria es responsable de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos, ante empleados y clientes.

**Puntualidad:** En cada una de las obligaciones asignadas para con la empresa y el cliente.

**Disciplina:** Tenemos la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente, para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

**Compromiso:** El testimonio y satisfacción de nuestros clientes es nuestro compromiso y mejor carta de presentación.

**Trabajo en Equipo:** El colaborador comparte responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos.

### **3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES**

#### **3.1. DEFINIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

La Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” está dedicada a la producción y comercialización de productos químicos a base de procesos estandarizados, su principal objetivo es ofrecer a sus clientes productos de calidad, diversidad y a precios asequibles que satisfagan sus necesidades en lo que se refiere a productos de limpieza.

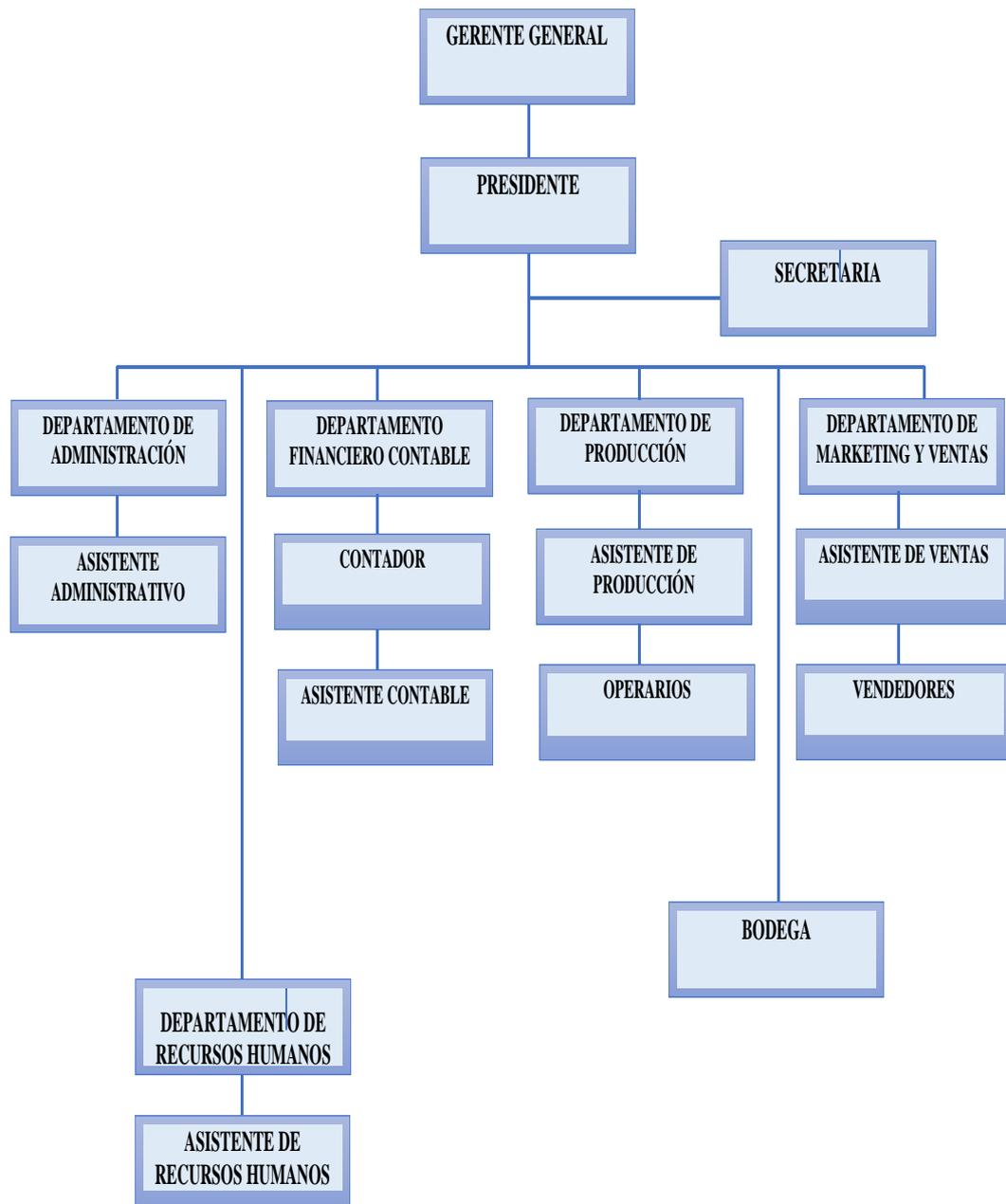
Estos productos los puede adquirir cualquier tipo de organización que desee brindar una buena imagen de limpieza a su empresa, la Industria Mar Sol S.A., está siempre innovando en tecnología para cubrir las necesidades de sus clientes en general y queden satisfechos al utilizarlos.

Industria Mar y Sol S.A. siempre está innovando y preocupándose de las necesidades de sus clientes, basándose en las sugerencias que ellos les facilitan al momento de adquirir sus productos.

## 4. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 4.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA MAR Y SOL S.A “INDUSMARSA”

GRÁFICO 29: Estructura Organizacional de la Industria Mar y Sol S.A “Indusmarsa”



Fuente: Industrias Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”  
Elaborado por: Gianina Piguave Chele

## **4.2.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **Gerente General**

- Representar legalmente a la Empresa.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones
- Autorizar pagos a empleados y proveedores.
- Mantener informados a los propietarios sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Controlar el presupuesto general de la empresa.
- Mantener ambiente de trabajo acorde a los lineamientos de la empresa.
- Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades realizadas por las diferentes unidades administrativas, financieras y técnicas de la industria.

### **Presidente**

- Compartir la responsabilidad de la empresa.
- Presidir las sesiones de la Asamblea, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea.
- Apoyar las actividades que la Industria realice.
- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios.
- Presentar a los funcionarios de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”, el informe semestral de actividades.
- Dirigir las labores de la coalición Empresarial
- Sugerir a la Asamblea y los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la Industria
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.

### **Secretaria Ejecutiva**

- Atender y tomar recados telefónicos.
- Tomar dictados taquigráficos y transcribirlos.
- Enviar valija de documentos diariamente a las distintas partes de la ciudad.
- Recibir diariamente la valija y distribuir a cada uno de los departamentos.
- Contactarse con los clientes y hacer un seguimiento si se encuentran satisfechos con nuestros servicios.
- Hacer reservaciones hoteleras y de transporte tanto para el Gerente General como al Presidente.
- Brindar asistencia al Gerente Ejecutivo, cuando se lo soliciten.
- Estar pendientes de las necesidades de la empresa.
- Establecer comunicación entre los directivos y personal administrativo y operativo de la empresa.

### **Gerencia Administrativa Financiera**

- Coordinar, gestionar y supervisar, las actividades de los procesos administrativos, relacionados con actividades financieras, de recursos humanos y de logística correspondientes a la industria, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las normativas involucradas.
- Administrar las cuentas bancarias de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”.
- Presentar informes al Gerente General.
- Garantizar que los procesos administrativos se ejecuten de manera eficaz y según lo planificado, aplicando procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Velar por la efectiva descentralización operativa, realizando todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa de la industria.

- Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso.
- Participación activa en los procesos de Control Administrativo de los Bienes Muebles de la Industria, atendiendo al cumplimiento con la normativa vigente.
- Establecer, supervisar y vigilar controles de inventarios.
- Elaborar presupuesto de ingresos y egresos generales de la empresa.
- Elaboración y registro de cheques para pago a los proveedores, acreedores y pagos en general.
- Colaboración en el establecimiento de una cultura de mejora continua y productividad, en los procesos de Adquisiciones, Activo Fijo.
- Preparar información que de acuerdo a su competencia, debe presentar a las autoridades internas y/o clientes externos.
- Coordinar y desarrollar actividades que por su naturaleza debe realizar con clientes internos y externos.

### **Asistente Administrativo**

- Estructurar ideas para el diseño de instrumentos de evaluación, conforme con las políticas de la organización.
- Evaluar los resultados de las propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta los beneficios del clima organizacional.
- Apoyar el proceso del desarrollo de los programas de la unidad administrativa, siguiendo los lineamientos establecidos por la organización.
- Ejecutar las actividades que se deriven de la función de la Unidad Administrativa, de acuerdo con el manual de procedimientos.
- Asignar Actividades de acuerdo con las prioridades.
- Verificar las actividades asignadas al personal de la Unidad Administrativa, de acuerdo con las normas de la organización.
- Presentar informes sobre las necesidades de capacitación del personal de la Unidad Administrativa, de acuerdo con las políticas de la Organización.

- Obtener información sobre necesidades de capacitación de acuerdo con las políticas de la organización.
- Atender personalmente a los clientes de acuerdo con las políticas de la Organización.
- Ofrecer a los clientes atención, utilizando la tecnología y normas de cortesía.

### **Contador**

- Recibir y verificar la validez de los documentos entregados mensualmente por la Asistente administrativa como facturas, notas de venta, comprobantes de retención, comprobantes de ingreso y egreso, estados de cuenta, etc.
- Realizar registro contable.
- Mantener actualizados registros, libros contables, entre otros.
- Realizar la declaración y pagos de impuestos.
- Calcular aportes patronales y personales para el IESS.
- Elaboración de roles de pago.
- Revisar y/o liquidar el Impuesto a la Renta.
- Elaboración de estados financieros semestralmente.
- Practicar las retenciones de impuestos legales en todos los sueldos de personal fijo y no fijo
- Hacer la valoración económica por elementos de producción

### **Asistente Contable**

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Manejo de libros contables y compras públicas
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.

- Actualización continua de los archivos.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Verifica diariamente los documentos contables.

### **Gerencia de Producción**

- Cumplir con las metas de producción programadas, y los estándares de calidad en los diferentes procesos a desarrollarse.
- Cumplir con los niveles de producción estimados.
- Velar por el óptimo funcionamiento de todos los recursos que posee la Industria.
- Estudiar y analizar los procesos, procedimiento y tiempos que requieren las tareas de la Industria.
- Generar el programa de producción.
- Generar las órdenes de trabajo.
- Coordinar y controlar el desarrollo del proceso productivo.
- Realizar marcajes y actualización en sistema de Producción.

### **Operarios De Producción**

- Elaborar los diferentes productos de la industria.
- Apoyar las labores de mantenimiento preventivas de las máquinas.
- Revisar que la materia prima este en buen estado.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

### **Gerencia de Marketing y Ventas.**

- Ser responsable de la planificación anual de marketing: objetivos y estrategias de ventas, marketing, promoción y precios.
- Mantener una excelente interrelación con los miembros de los otros departamentos.
- Responsable de la planificación, ejecución y reporte de la investigación de mercados.
- Responsable de la planificación, ejecución y control de las actividades promocionales de la empresa.
- Programar, coordinar y supervisar los procedimientos de comercialización y aspectos inherentes al personal a fin de garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades en la Industria.
- Prestar asesoría a la Gerencia en esta materia.
- Encargado de la capacitación en el área de marketing a todo el personal de la empresa, de manera especial en cuanto a servicio al cliente.
- Responsable de la búsqueda de oportunidades de crecimiento en el mercado.

### **Vendedores**

- Prospectar nuevos clientes.
- Mantener y retener a los clientes.
- Incrementar las compras de los clientes actuales.
- Conocer los productos de su empresa.
- Conocer el mercado de sus clientes
- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
- Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor.
- Dar servicio a sus clientes.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.
- Informar sobre el mercado.

## **Jefe de Talento Humano**

- Anticipar de forma proactiva las necesidades de personal y vacantes que se generaren en la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo determinados.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación y desvinculación de las personas de la organización.
- Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).
- Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- Estimular, involucrar a esas personas para favorecer su compromiso con la
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

## **Asistente de Talento Humano**

- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones.
- Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- Elaboración de Bitácoras para control de personal y de vehículos.
- Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- Control de vacaciones y expedientes laborales del Personal.
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- Llevar el Control de Asistencias del personal.
- Revisión y Actualización de los manuales de procedimientos.

- Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.
- Planificar programas de mejora continua.

### **Jefe de Bodega**

- Control completo de las bodegas.
- Monitoreo y arqueo que aseguren que no existan faltantes.
- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas
- Custodia del inventario
- Debe hacer aprobar las facturas emitidas por el jefe administrativo financiero
- Entregar a contabilidad las facturas emitidas y aprobadas.
- Realizar las compras cuando exista faltante previa aprobación del jefe administrativo financiero.
- Al recibir los materiales y herramientas que lleguen a la bodega proveniente de las compras
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando no lo ocuparen.
- Mantener limpia la bodega.

### **4.3. SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

Este sistema de capacitación y a la vez de información ayuda a acelerar los procesos; siendo esta una ventaja competitiva al adoptarla en las diferentes funciones con las que cuenta la Industria. Dicha capacitación se refiere a los métodos que utilizaremos para proporcionar a los empleados a desarrollar sus capacidades y habilidades con las que realizan sus actividades, lo cual ayuda al personal entender porque es necesario la implementación de cursos de capacitación que le permiten entender dichos funcionamientos siendo estas teóricas o prácticas.

#### **4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La empresa tiene una cultura organizacional con valores que son importantes para el logro de sus objetivos y la lealtad de los colaboradores para con nosotros, proporcionándoles un ambiente estable.

**Compromiso:** Con la Industria para el logro de las metas y objetivos; con los clientes, para satisfacer sus necesidades con nuestro producto; con la sociedad, contribuyendo a la disminución a la tasa de desempleo y por ultimo; con el medio ambiente, aportando a su cuidado y preservación con responsabilidad.

**Liderazgo:** Formar un buen grupo de trabajo y de esta manera obtener los resultados planteados.

**Honradez:** Con nuestros clientes que depositan su confianza en nosotros al solicitarnos el producto, entregándoles el producto completo y sin inconvenientes.

**Puntualidad:** A la hora de entregar los pedidos en los plazos establecidos en acuerdo con los clientes.

**Profesionalismo:** Desde los altos ejecutivos hasta los operarios para mantener un status de calidad que nos diferencie de otras empresas exportadoras. La cual va ligada con el aspecto académico ya que los colaboradores son hábiles. Sin olvidar permanentemente las capacitaciones constantes, y ellos pueden desarrollar sus actividades con la suficiente tranquilidad y emplear de forma adecuada todos sus conocimientos, ya que para esta clase de proyecto de exportación se requiere de información calificada.

#### **4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional de Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” se basará en factores de Liderazgo y supervisión que el nivel directivo será el encargado de promover, para conseguir una apreciación positiva del personal sobre las relaciones interpersonales y comunicación interna entre los colaboradores.

Así como los incentivos que lo motivan a conseguir las metas y objetivos organizacionales, basados en la innovación, productividad, satisfacción, y adaptabilidad de sus actividades a los diferentes cambios que genera el entorno competitivo, y con ello construir una cultura organizacional adecuada. Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” ha considerado ciertos aspectos para estructurar un adecuado clima organizacional.

- **Incentivos y recompensas**

Se generará incentivos y recompensas para motivar al personal ya sea esta económico o simbólico con el fin de que ellos se sientan con ganas de trabajar y obtener un beneficio mutuo.

- **Relaciones y comunicación interpersonal**

Este factor involucra la percepción que los miembros de la Industria tienen en torno al ambiente laboral y comunicación interna, para lograr buenas relaciones a nivel social y profesional entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

La Industria fomentará en los empleados el espíritu de colaboración y apoyo mutuo, así como la capacidad para solucionar conflictos en el momento en que los haya.

- **Identidad**

Un factor muy importante de mayor incidencia en el clima organizacional, en donde el trabajador se siente identificado con los objetivos de la Industria y los persigue como propios, adquiriendo un sentido de pertenencia con la misma.

#### **4.6. ESTILO DE LIDERAZGO**

El estilo que se plantea para los directivos y jefes departamentales es el Liderazgo participativo o democrático.

##### **4.6.1. Liderazgo Participativo o democrático.**

Mediante este liderazgo, el líder adoptará un estilo participativo para la toma de decisiones, es decir, que no delegará su derecho a otros, pero sí los motivará a que aporten con sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les interesen, escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta las contribuciones que les dan siempre que sean posibles y prácticas considerando que mientras mayor es la participación, mayor es el compromiso.

Impulsará a los empleados a incrementar su capacidad de auto control y los instará a asumir más responsabilidades, para guiar sus propios esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, pues dejará que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos. El líder se destacará por su vocación de servicio, compromiso y trabajo en equipo, orden y disciplina y delegación de responsabilidades.

El liderazgo participativo activo, ayudará a que los empleados de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” tengan una mayor cooperación, responsabilidad en su trabajo y tendrán un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, motivando a los empleados a realizar cada día mejor sus labores.

Los empleados compartirán objetivos y serán ellos mismos quienes elaboren los planes de acción para lograrlos, ya que comprenden los fundamentos de los planes

o proyectos para poder implementar las acciones correspondientes en su departamento, el líder apoya las metas establecidas por las áreas o grupos y ofrecerá estímulos y reconocimientos por los logros conseguidos.

El líder Participativo de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” estará caracterizado porque se formará, creciendo psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de comprender apropiadamente sus necesidades y de interesarse sinceramente por el crecimiento y desarrollo de sus empleados.

Las personas lo seguirán porque se identificarán con él, y les permitirá conciliar sus metas personales con las de la organización; además el flujo de comunicación en la organización se dará en ambos sentidos, es decir que permitirá la comunicación del líder hacia a los empleados y viceversa.

La implementación del liderazgo participativo permitirá principalmente que exista una mejor comunicación, que es lo que logrará que haya mayor fluidez de la información entre todos los empleados.

## **4.7.DIMENSIONES**

### **4.7.1. Dimensiones Estructurales**

**1. Formalización,** En Industrias Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” existe una formalización de un nivel bajo, puesto que se mide a través de la diversidad de documentación escrita incluyendo manuales de procedimientos, descripción de puestos, manuales de políticas, describiendo sus actividades, todos estos aspectos con lo que la Industria carece.

**2. Especialización o División del Trabajo,** Esta dimensión en la Industria también es baja, puesto que las tareas que desarrollan los empleados es muy amplia en los diferentes puestos de trabajo que existe, debido al poco personal con

los que cuenta la Industria, por tal motivo es necesario contar con una división de trabajo con la implementación de una estructura organizacional.

**3. Estandarización,** Aunque los empleados de la Industria conocen sus funciones a desempeñar diariamente, no existe un documento en el que se detalle la descripción de las actividades a realizarse, pues estos se desempeñan en base a las experiencia que han tenido o que han venido desarrollando a lo largo de su trayectoria laboral o por medio de la indicación que se les diera en ese momento.

**4. Jerarquía de Autoridad,** La jerarquía de autoridad en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” es alta debido al número de empleados que reportan al supervisor inmediato o a su jefe departamental son bajos.

**5. Complejidad,** En la parte vertical la complejidad de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” se divide en cuatro niveles, en la complejidad horizontal existe 10 puestos o tres departamentos y la complejidad espacial es baja debido a que la Industria se localiza en un solo lugar.

**6. Centralización,** Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” está centralizada, lo cual lo certifican los empleados de la misma es decir que al momento de tomar decisiones lo hace la autoridad de nivel más alto, por lo que no existe delegación a los diferentes niveles organizacionales más bajos.

**7. Profesionalismo,** la industria carece de personal capacitado permanentemente para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo que dificulta el desarrollo productivo de la misma.

#### **4.7.2. Dimensiones Contextuales**

**1. Tamaño,** La magnitud de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” está conformada por 29 empleados, el tamaño de la empresa es mediano, considerando el aumento en su estructura.

**2. Tecnología Organizacional,** Su tecnología se fundamenta en las diferentes maquinarias y equipos con las que posee la Industria, la cual permite la elaboración de los productos mediante los debidos procesos desarrollando sus actividades con mayor eficiencia la misma que se comercializan, con garantía de calidad y llenan las expectativas de nuestros clientes.

**3. Entorno,** el entorno en el que se desenvuelve la industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” se enfoca en los cambios gubernamentales y las leyes ya que si están tienen variaciones afecta de forma directa las actividades de la industria.

### **3. Metas y Estrategias**

- Disponer con el personal administrativo y operativo capacitado para el desarrollo y crecimiento productivo de la Industria.
- Comercializar nuestro producto fuera de la Provincia de Santa Elena.
- Desarrollar continuamente las competencias del personal de la empresa.

**5. Cultura,** La industria fomenta valores que integran a la misma como Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Compromiso, Liderazgo, Puntualidad, Profesionalismo, Calidad, lo que permite un desarrollo productivo a beneficio tanto de la Industria como a sus Clientes.

## **5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

### **5.1. LOGRO DE METAS**

Con la elaboración del Diseño Organizacional permitirá a la Industria Mar y Sol “INDUSMARSA” diseñar metas y emplearlas, de tal manera se origina el desarrollo y crecimiento productivo, una de los objetos primordiales para el logro de las metas propuesta es la evaluación de desempeño que se utiliza para el personal de la industria con el fin de conocer cuáles son las falencias que ocurren y tomar correctivos que ayuden a mejorar el rendimiento productivo de la misma.

## **5.2. EFICIENCIA**

Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” con el diseño llevara un direccionamiento para obtener un alto nivel de mejoras en los procesos administrativo y productivo de los productos, además se plantea una inducción para el personal sobre el servicio con la colectividad y se propone con los incentivos económicos o escogiendo al empleado del mes de esta manera mejorar la atención hacia los clientes y que a la vez sea una motivación para cada uno de los empleados de la Industria.

## **5.3. EFICACIA**

Con la aplicación del Diseño se difundirá a quienes conforman la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”, el mejoramiento de todos los recursos que posee la industria con la implementación del modelo organizativo, logrando la satisfacción y expectativas de nuestros clientes a fin de alcanzar los objetivos planteados.

## **5.4. EVALUACIÓN**

Con referencia a los datos obtenidos y lo que pudimos visualizar en la Industria Mar y Sol “INDUSMARSA” pudimos constatar y a la vez darnos cuenta que son limitadas las evaluaciones a nivel institucional y por ende de su desarrollo productivo, puesto que se las realiza anualmente de esta manera los diferentes

jefes departamentales elaboran su informe de las actividades desarrolladas en ese lapso.

Es por ello que consideramos necesario realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados de una forma continua, con el fin de medir su nivel de desempeño, rendimiento laboral, habilidades, destrezas, con el único fin de establecer si los funcionarios de la Industria se están desempeñando de la mejor manera posible.

#### **5.5. SEGUIMIENTO**

### **PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS**

Se realizará el respectivo seguimiento, para saber si con la implementación de una estructura organizativa a la Industria se desenvuelve de la mejor manera posible, obteniendo los resultados de las diferentes evaluaciones que se realicen, considerando que estas sean continuas, y se dé a conocer un informe periódico de las actividades desarrolladas, así como también el logro de los resultados planteados con relación a sus objetivos.

#### **4.6. PRESUPUESTO**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDOS ANUALES INCLUIDOS BENEFICIOS</b>
Jefe de Recursos Humanos	1	700,00	9364,60
Asistente Recursos Humanos	1	450,00	6020,10
Asistente Contable	1	450,00	6020,10
Secretaria	1	318,00	4013,40
<b>Total de presupuesto de Recursos Humanos</b>			<b>21404,80</b>
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	4	75,00	300,00
Sillas de oficina	4	45,00	180,00
Suministros de Oficina	4 (paquetes)	50,00	150,00
Teléfonos	2	25,00	50,00
Computadoras	3	700,00	2100,00
Impresoras	2	110,00	220,00
Publicidad semestral	2 (año)	500	1000,00
<b>Total de presupuesto de Recursos Materiales</b>			<b>3000,00</b>
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>			<b>25404,80</b>

Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

#### 4.5. CONCLUSIONES

1. Con la implementación del Diseño Organizacional se estableció la visión, misión, objetivos; así como la división del trabajo y especialización del mismo con el fin de ayudar a la industria a mejorar sus actividades.
2. Se elaboró un modelo idóneo de Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA" implementando la dirección estratégica,

las dimensiones contextuales y estructurales y los resultados de efectividad, los mismos que fueron adaptados a las necesidades de la Industria.

3. Se pudo constatar que el liderazgo que manejan los jefes de la Industria es burocrático, dicho por los mismos empleados, por lo que se propone aplicar el liderazgo participativo democrático.
4. Se creó una estructura Organizacional idónea en base a la situación actual en la que se encuentra organizada actualmente la Industria, por lo que la nueva estructura permitirá un mejor conocimiento sobre las funciones establecidas para cada área.
5. Se detectó que en la industria no se realizan evaluaciones de desempeño continuamente por lo que se propone que se las realice de forma anual para saber el desempeño y el nivel de sus capacidades de los miembros de la empresa por ende poder tomar correctivos para mejorar.

#### **4.6. RECOMENDACIONES**

1. Difundir a todo el personal de la Industria la misión, visión, valores, objetivos institucionales y políticas establecidas, con el fin de que permita orientarse de manera más efectiva a la empresa.

2. Implementar y difundir el Diseño Organizacional propuesto en la Industria, así como también todos los procesos que la integran, de manera que se tenga un conocimiento claro de cómo se encuentra estructurada y organizada.
3. Implantar el liderazgo participativo democrático como parte de una correcta definición de dirección, con el fin de que cada jefe de área tenga su propia responsabilidad en la toma de decisiones y sea más descentralizada.
4. Transmitir a todos quienes conforman la Industria Mar y Sol, la nueva Estructura Organizacional y la descripción de puestos elaborados, con el fin de que los empleados sepan sus funciones y responsabilidades y por ende reine la comunicación entre directivos y subordinados.
5. Mantener un seguimiento continuo, ya sea semestral o anual a los trabajadores de la Industria para constatar si las metas trazadas se están cumpliendo a cabalidad, y saber cuál ha sido su rendimiento, comportamiento y detectar anomalías que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos y poder mejorarlas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ARJONILLA, S. y Medina, J. (2005) Empresa Virtual. Revista de dirección, Organización y Administración de Empresas.

- BERNAL TORRES Cesar Augusto, (2006) Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda edición, Pearson educación Mexicana.
- BELESTRINI Miriam (2007) Cómo se elabora el proyecto de Investigación. Editorial Panapo Sexta Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009) Gestión de Talento Humano, Editorial Mc Graw- Hill. Interamericana Editores, Tercera Edición México.
- CUMMINGS Thomas G., CHRISTOPER G. WORLEY, (2007) Diseño Organizacional y Cambios, Octava Edición.
- DAFT Richard L, (2006) Teoría y Diseño Organizacional, Novena Edición,
- ESTERKIN José D. (2007), La Administración de Proyectos en un Ámbito Competitivo, Editorial Thompson.
- FUENTE Carmen, GALLEGO Isaz, ICART Maria Teresa, M. Ana (2006), Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación, España.
- GARETH R. Jones, (2008) Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, Editorial Pearson Prentice Hill, Quinta Edición.
- GILLI Juan José, (2007) Diseño Organizativo Estructura y Procesos, Buenos Aires: Granica.
- GOMEZ Marcelo M. (2006), Introducción a la Metodología de Investigación Científica, Argentina.
- HELLRIEGEL SLOCUM, (2009), Comportamiento Organizacional, Doceava Edición.

- HERNÁNDEZ Sampieri, R; Fernández, C.; Baptista, P. (2005) Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- HITT Michael A., de Lara ChoyMa Isabel Pérez (2006), Administración.
- MÉNDEZ A Carlos E, (2006) Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Cuarta Edición, Editorial Limusa S.A.
- MELLO, F. (2006). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México:
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2007), Administración Moderna de Personal, Cengage Learning Editores S.A. Séptima Edición México
- PAREDES Gonzalo Wilson. (2009) Como Desarrollar Una Tesis.
- PAZMIÑO Cruzatti Iván, (2008), Tiempo de investigar, investigación científica 2: cómo hacer una tesis de grado, Ecuador, EDITEKA Ediciones
- RAMÍREZ Lumisa (2007) Significación y usos de las categorías cambios y transformación en entornos organizacional: Negotium, Noviembre PP 5-29
- RODRÍGUEZ Moguel Ernesto A. (2005), Metodología de la Investigación, México.
- TAMAYO y Tamayo (2005), El Proceso de Investigación Científica, México.
- TORO Jaramillo Iván Darío y Rubén Darío Parra Ramírez (2006) Método y Conocimiento Metodología de la Investigación.
- SCRIBANO Adrian Oscar (2011), Proceso de Investigación Social, Buenos Aires Argentina.

- YUNI José Alberto (2006) Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación Argentina.

### **PÁGINAS DE LA WEB**

- [http: www.gestiopolis.com/estructura\\_oranizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/estructura_oranizacional.htm).
- [http: www.serefectivo.com/..Profesional 8.html](http://www.serefectivo.com/..Profesional 8.html).
- [http: www.encyclopedia financiera.com/... accióndeempresas/](http://www.encyclopedia financiera.com/... accióndeempresas/)
- [http: buenas tareas.com/ diseño organizacional](http://buenas tareas.com/ diseño organizacional).
- [http: www.es.wikipedia.or/wiki/organización\\_de\\_empresas](http://www.es.wikipedia.or/wiki/organización_de_empresas).
- [http: www.monorafias.com/trabajos 6 / napro/ napro.shtml](http://www.monorafias.com/trabajos 6 / napro/ napro.shtml).
- [http: www.sliderare.net/...loria f/liderazgo participativo](http://www.sliderare.net/...loria f/liderazgo participativo).
- [http: es. Wipedia.org/wikiproducto\\_ químico](http://es. Wipedia.org/wikiproducto_ químico).
- [http: www.wencipedia.or.wiki/estrategia\\_oranizacional](http://www.wencipedia.or.wiki/estrategia_oranizacional)
- [http: www.estipolis.com/...les/gerencia](http://www.estipolis.com/...les/gerencia)

# ANNEX

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

**Título:** Diseño Organizacional para la Industrias Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2013

TITULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
	<b>Problema General</b>	<b>TEMA</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	
Diseño Organizacional para la GESTIÓN PRODUCTIVA de la industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2013.	¿Cómo influye la estructura organizacional en la GESTIÓN PRODUCTIVA de la industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”	Influencia de la estructura organizacional en la Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA" Elaboración de un Diseño Organizacional para la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad Año 2013.	Determinar la estructura organizacional a través de un trabajo técnico investigativo para el fortalecimiento de la Gestión Productiva en la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad, Año 2013.	La elaboración de una estructura organizacional adecuada fortalecerá la Gestión Productiva de la industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena.	V.I. La Estructura Organizacional.  V.D. La Gestión Productiva de la Industria Mar y Sol S.A “INDUSMARSA”.

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

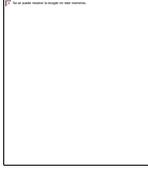
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”

## ANEXO 2: Plan De Acción

<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>			
<b>Inexistencia de un diseño organizacional en la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"</b>			
<b>Fin de la Propuesta: Implementar una estructura organizacional para la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"</b>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>CURSOS DE ACCION</b>
Crear un departamento de Recursos Humanos para promover el trabajo en equipo, y de esta manera brindar motivación e incentivos a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Asistente de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación a los trabajadores, a través de recompensas simbólicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocimiento público al mejor trabajador del mes.</li> </ul>
Mantener una buena comunicación interna coordinando las actividades de cada uno de los departamentos, para ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Creación de una estructura con canales idóneos de comunicación que permitan el desarrollo productivo de la Industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión continua de Procedimientos, para fomentar el trabajo en equipo que permita la interacción de empleados y jefes.</li> </ul>
Incrementar las ventas captando nuevos clientes que permitan la expansión de nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementación de campañas publicitarias por medio de visitas personalizadas a las diferentes empresas para ofrecer los servicios y las diferentes líneas de productos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicar publicidad a través de medios de comunicación.</li> <li>•Aplicar promociones.</li> </ul>
Realizar el seguimiento mediante un control permanente que permita detectar a tiempo las falencias que se presentaren en la Industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Logro de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizando la evaluación de desempeño, al personal interno de la Industria y poder medir su nivel de rendimiento productivo y los objetivos alcanzados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analizar los resultados obtenidos que permitan el mejoramiento continuo de los empleados para el logro deseado.</li> </ul>

Elaborado por: Gianina Piguave Chele

Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"



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

**ANEXO 3: Entrevista dirigida al Gerente General de la Industria**

El objetivo de esta entrevista, es recabar información para la elaboración de la Estructura Organizacional en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad.

- 1. ¿Considera usted que es necesario implementar un Diseño Organizacional que permita el desarrollo productivo de la industria?**
  
- 2. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales dentro de la industria?**
  
- 3. ¿Cómo es la comunicación dentro de la industria?**
  
- 4. ¿Se ha fijado usted si los empleados se encuentran en sus respectivos puestos de trabajos con relación a las funciones que les corresponden?**
  
- 5. ¿Dispone la industria con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones?**
  
- 6. ¿se realizan capacitaciones al personal de la industria?**



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

**ANEXO 4: Encuesta dirigida al Personal Interno**

Instrumento Dirigido A Gerentes General, Presidente, Jefe Departamental, Empleados, Trabajadores, de La Industria Mar y Sol “INDUSMARSA” S.A. Del Cantón La libertad, Provincia De Santa Elena.

El objetivo de esta encuesta, es recabar información para la elaboración de la Estructura Organizacional en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad.

**Información General**

Condición del informante

Sexo: Hombre  Mujer

- 1. Gerente General
- 2. Presidente
- 3. Jefe Departamental
- 4. Empleados
- 5. Trabajadores

**1. ¿Cree que las actividades que se realiza en la Industria se cumplen con eficiencia?**

- 1 Definitivamente si
- 2 Indeciso
- 3 Definitivamente no
- 4 Probablemente si
- 5 Probablemente no

**2. ¿Cómo considera el nivel de desempeño en la Industria?**

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Regular
- 5. Malo

**3. ¿Considera que la departamentalización de la Industria es muy eficiente?**

- |                       |                          |                     |                          |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente si | <input type="checkbox"/> |
| 2. Indeciso           | <input type="checkbox"/> | 5. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |                     |                          |

**4. ¿Conocen a cabalidad la información necesaria que necesita para desempeñarse en el área asignada?**

- |          |                          |         |                          |
|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1. Poco  | <input type="checkbox"/> | 3. Nada | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mucho | <input type="checkbox"/> |         |                          |

**5. ¿Considera que los directivos de la empresa mantienen buena comunicación con los empleados?**

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Siempre      | <input type="checkbox"/> | 3. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca         | <input type="checkbox"/> |

**6. ¿El trabajo en Equipo de quienes conforman la Industria es productivo?**

- |       |                          |                    |                          |
|-------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 3. Tal vez         | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro | <input type="checkbox"/> |

**7. ¿La Industria Mar y Sol S.A. INDUSMARSA aplica alguna técnica de evaluación para medir el desempeño y la eficiencia del personal?**

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Siempre      | <input type="checkbox"/> | 3. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca         | <input type="checkbox"/> |

**8. ¿Conoce Usted cual es la Misión y Visión de la Industria Mar y Sol S.A.?**

- |       |                          |                     |                          |
|-------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 3. Probablemente si | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro  | <input type="checkbox"/> |

**9. ¿En qué nivel se cumplen los objetivos de la Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"?**

- |          |                          |               |                          |
|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Alto  | <input type="checkbox"/> | 3. Intermedio | <input type="checkbox"/> |
| 2. Medio | <input type="checkbox"/> | 4. Bajo       | <input type="checkbox"/> |

**10. ¿Considera Usted que se debe brindar motivación a los empleados al cumplir con éxito sus actividades encomendadas?**

- |                          |                          |                  |                          |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | 3. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo            | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**11. ¿Considera que a los trabajadores de la Industria se los debería capacitar permanentemente?**

- |                          |                          |                  |                          |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | 3. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo            | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**12. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral que tiene la Industria?**

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**13. ¿Cree usted que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” sabe aprovechar al máximo los recursos que posee?**

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Siempre      | <input type="checkbox"/> | 3. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca         | <input type="checkbox"/> |

**14. ¿Considera que es necesario que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” cuente con un Diseño Organizacional para mejorar su desempeño laboral?**

- |                       |                          |                     |                          |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente si | <input type="checkbox"/> |
| 2. Indeciso           | <input type="checkbox"/> | 5. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |                     |                          |

**15. ¿Piensa Usted que debería existir un orgánico funcional dentro de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA”?**

- |                          |                          |                  |                          |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | 3. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo            | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

Lugar y Fecha.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



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

**ANEXO 5: Encuesta dirigida al Personal Externo**

Instrumento Dirigido A Clientes y Proveedores de La Industria Mar y Sol S.A.  
“INDUSMARSA” Del Cantón La libertad, Provincia De Santa Elena.

El objetivo de esta encuesta, es recabar información para la elaboración de la Estructura Organizacional en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del Cantón La Libertad.

**Información General**

Condición del informante

Sexo: Hombre  Mujer

1. Clientes

2. Proveedores

**1. ¿Cómo es la relación que mantiene la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” con Usted?**

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**2. ¿Desde su punto de vista como considera que es la imagen de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA”?**

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**3. ¿La atención que usted recibe por parte de quienes conforman Industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” es?**

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**4. ¿La Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cumple con sus expectativas requeridas?**

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Siempre      | <input type="checkbox"/> | 3. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca         | <input type="checkbox"/> |

**5. ¿Se ha percatado Usted si existe una buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la Industria Mar y Sol S.A.?**

- |       |                          |                     |                          |
|-------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 3. Si | <input type="checkbox"/> | 3. Probablemente si | <input type="checkbox"/> |
| 4. No | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro  | <input type="checkbox"/> |

**6. ¿Cómo visualiza Usted el comportamiento entre empleados al momento de visitar la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA”?**

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**7. ¿Considera Usted que en la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” prevalece el trabajo en Equipo?**

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Siempre      | <input type="checkbox"/> | 3. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca         | <input type="checkbox"/> |

**8. ¿Sabe Usted si los colaboradores de la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” están en los puestos de trabajo que le corresponden y cumplen satisfactoriamente con las disposiciones establecidas?**

- |       |                          |                    |                          |
|-------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 3. Tal vez         | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro | <input type="checkbox"/> |

**9. ¿Cree Usted que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cumple con todas las normas de Seguridad e Higiene?**

- |       |                          |                    |                          |
|-------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 3. Tal vez         | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro | <input type="checkbox"/> |

**10. ¿Considera Usted importante que la Industria Mar y Sol S.A. “INDUMARSA” cuente con un Diseño Organizacional?**

- |                     |                          |                    |                          |
|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Si               | <input type="checkbox"/> | 3. No              | <input type="checkbox"/> |
| 2. Probablemente si | <input type="checkbox"/> | 4. No estoy seguro | <input type="checkbox"/> |

Lugar y Fecha.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



ANEXO 7: Tabulación de la Encuesta del Personal Externo

Personas Encuestadas	Sexo		Clasificación		Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8				Pregunta 9				Pregunta 10						
	F	M	Cientes	Proveed	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1	1		1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
2	1		1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
3	1		1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
4	1		1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
5		1		1					1					1					1					1				1					1					1					1				
6		1		1					1					1					1					1				1					1					1					1				
7	1		1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
8		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
9		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
10		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
11		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
12		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
13		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
14		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
15	1			1					1					1					1					1				1					1					1					1				
16		1		1					1					1					1					1				1					1					1					1				
17	1		1						1					1					1					1				1					1					1					1				
18		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
19		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
20		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
21		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
22		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
23		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
24		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
25		1		1					1					1					1					1				1					1					1					1				
26		1		1					1					1					1					1				1					1					1					1				
27		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
28		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
29		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
30		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
31		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
32		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
33		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
34		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
35	1		1						1					1					1					1				1					1					1					1				
36		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
37		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
38		1	1		1				1					1					1					1				1					1					1					1				
39		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
40		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
41		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
42		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
43		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
44	1		1						1					1					1					1				1					1					1					1				
45		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
46		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
47		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
48		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				
49	1		1						1					1					1					1				1					1					1					1				
50		1	1						1					1					1					1				1					1					1					1				

Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"



## ANEXO 8: Instalaciones de Indusmarsa

Foto: 1



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

Foto: 2



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

## ALMACENAMIENTO

Foto: 3



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

Foto: 4



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

## BODEGA

Foto: 5



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

Foto: 6



Elaborado por: Gianina Piguave Chele  
Fuente: Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

## ANEXO 9: Leyes

### **LEYES**

#### **TÍTULO II: DERECHOS**

##### **Capítulo primero. Principios de aplicación de los derechos**

###### **Sección octava: Trabajo y seguridad social**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía:

Art. 34.-El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado:

###### **Capítulo cuarto Soberanía económica**

###### **Sección primera: Sistema económico y política económica**

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

Art. 284.-La política económica tendrá los siguientes objetivos:

###### **Capítulo Sexto Trabajo y producción**

###### **Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión**

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

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

**Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución**

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo.

ANEXO 10: Carta Aval



**INDUSTRIAS MAR Y SOL S.A.  
INDUSMARSA**

La Libertad, 15 de Abril del 2013

Sr.  
Ing. Jairo Cedeño  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA UPSE**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente certifico que la **SRTA. GIANINA ZORAIDA PIGUAVE CHELE**, con cédula de ciudadanía N° 092448035-3, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, de la carrera que Usted dirige va a realizar su trabajo de titulación en nuestra empresa, sin ninguna responsabilidad laboral.

Por lo que le brindaremos nuestro apoyo e información que requiera para elaborar su trabajo de tesis, por la atención que se sirvan dar a la presente.

Atentamente

Loda. Raquel Vélez Parraga  
Jefa Administrativa  
Industria Mar y Sol S.A. "INDUSMARSA"

TELF: 2783506  
DIR: BARRIO SAN FRANCISCO AV 6TA CALLE 13  
LA LIBERTAD- PROVINCIA DE SANTA ELENA

ANEXO 11: Certificado Gramatólogo

La Libertad, Noviembre 11 del 2013

**Certificado Gramatólogo.**

Por la presente, certifico que la tesis de grado “Diseño organizacional para la industria Mar y Sol S.A. “INDUSMARSA” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”, cuya autora es la Srta. Gianina Zoraida Piguave Chele, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, ha sido debidamente revisada y gramaticalmente corregida de acuerdo con las reglas de la real academia española.

Lo certifico en honor a la verdad, para que el interesado haga del presente el uso legal pertinente.

Atentamente



Dr. Luis Oswaldo León Crespo  
CC. 1100235736

Registro: 1011 - 02 - 124416

Telf. 0998715246

Correo: osaldoleon59@hotmail.com