



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA AGENCIA DE
PUBLICIDAD MENOSCAL S.A DEL CANTÓN LA
LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: RAÚL FREDDY ALEJANDRO PILLIGUA

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA AGENCIA DE
PUBLICIDAD MENOSCAL S.A DEL CANTÓN LA
LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: RAÚL FREDDY ALEJANDRO PILLIGUA

TUTOR: EC. KARINA BRICIO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 05 de febrero del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación; DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MENOSCAL S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014; elaborado por el Sr. Raúl Freddy Alejandro Pilligua, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

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

TUTORA

DEDICATORIA

A Dios, fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero y dedicación, fue quien me dio la fe, la fortaleza, y la sabiduría para seguir por el camino correcto, sin su ayuda no hubiese sido posible culminar este trabajo.

A mis padres, por ser mis guías y darme la fortaleza para alcanzar esta meta tan anhelada que hoy he logrado.

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, por darme la vida para lograr esta meta anhelada, por bendecirme todos los días y guiarme en todo momento, a mi familia por todo su apoyo incondicional y su gran amor para que alcance la superación personal y profesional; a la Universidad y maestros que me brindaron sus conocimientos y fueron una guía importante para la culminación del presente trabajo.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Econ. Félix Tigrero González
**DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Econ. Karina Bricio Samaniego
TUTOR

Econ. William Caiche Rosales
PROFESOR DEL ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA AGENCIA DE PUBLICIDAD
MENOSCAL S.A DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA
ELENA”**

Autor: Alejandro Pilligua Raúl Freddy

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego

RESUMEN

El trabajo que se muestra en el presente documento denota el Diseño de una estructura organizacional para la agencia de publicidad Menoscal S.A en el que de inmediato se procede a diagnosticar la situación real de la empresa y para fundamentar esta teoría elaborando un método que permita optimizar el desempeño del personal de la empresa, logrando alcanzar puntos muy altos en cada uno de ellos en aspectos de eficacia y efectividad en sus funciones, de tal manera que ellos contribuyan al logro de estos objetivos que se pretenden con un diseño organizacional, mejorando la misión, visión y objetivos de la empresa, así como en cada una de sus secciones, convirtiéndose el diseño en un aporte para señalar las actividades, responsabilidades y funciones. Este diseño se sustenta en un estudio de campo, descriptivo, evaluativo y aplicada que proporciona información para una calidad de trabajo. Con la información sobresaliente desde distintas ópticas se procede a elaborar encuestas al personal de la agencia, administrativo y operativo, también a los consumidores, fundamentados en datos de la cartera de cliente que permiten la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios, de la misma manera se realizan entrevistas a expertos en el tema.

El diseño propone un método de organización para todo el sistema, siendo este un instrumento útil y necesario para definir los recursos precisos en sus actividades productivas. Esta herramienta de planificación enlaza todas las áreas funcionales de la empresa para lograr una organización integral de una planta productiva. Sirviendo de guía para la fábrica mencionada y como referente para las personas emprendedoras que deseen montar una actividad productiva.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO.....	5
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	5
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
JUSTIFICACIÓN:	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Diseño Organizacional.....	11
1.1.1 Importancia del diseño organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 Componentes del diseño organizacional	12
1.1.3 Enfoques del diseño organizacional.....	13
1.4 La organización	18
1.5 Modelos de diseño organizacional	19
1.6 Elementos del Diseño Organizacional.....	22
1.6.1 Análisis organizacional (situación actual).....	22
1.6.2 Dirección estratégica.....	25
1.7 Gestión de las necesidades	29
1.8 Proyección del diseño organizacional.....	30
1.9 Resultados de efectividad	34
1.10 Marco legal	36
1.10.1 Normas y leyes.....	36
1.11 Gestión administrativa	37
1.12 Recursos.....	38
1.12.1 Físico – Materiales	39
1.12.2 Humanos	39

1.12.3	Tecnológicos	40
1.13	Análisis del ambiente.....	41
1.13.1	Impacto ambiental.....	42
1.13.2	Responsabilidad social	42
1.14	Marco Legal	43
CAPÍTULO II.....		48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		48
2.1	Diseño de la Investigación	48
2.2	Modalidad de la Investigación	49
2.3	Tipos de Investigación	50
2.3.1	Por el propósito	50
2.3.2	Por el nivel	51
2.3.3	Por el lugar	51
2.3.4	Por la dimensión	52
2.4	Métodos de Investigación	53
2.4.1	Método inductivo	53
2.4.2	Método analítico.....	53
2.4.3	Método histórico	54
2.5	Técnicas de Investigación	54
2.5.1	Entrevista.....	54
2.5.2	Encuesta	55
2.6	Instrumentos de Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.6.1	Guía de entrevista.....	56
2.6.2	Cuestionario	57
2.7	Población y Muestra	58
2.7.1	Población o universo.....	58
2.7.2	Muestra	59
2.7.2.1	Muestreos por conveniencia	59
2.8	Procedimiento y Procesamiento de la Información	59
2.8.1	Procedimiento	¡Error! Marcador no definido.
2.8.2	Procesamiento.....	60

CAPÍTULO III.....	61
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
3.1 Análisis e interpretación de entrevistas.....	61
3.2 Análisis e interpretación de encuestas	65
CAPÍTULO IV	107
PROPUESTA	107
1.1 Presentación	107
1.2 Estructura del diseño organizacional para la agencia de publicidad Menoscal S.A del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena	108
1.3 Análisis organizacional.....	109
1.4 Dirección estratégica	113
1.5 Fase 3 Gestión de las necesidades	116
1.6 Fase 4 Elementos del diseño organizacional.....	117
1.6.1 Descripción de Funciones de la Estructura Organizacional.....	118
1.6.1.1 Gerente propietario	118
1.6.1.2 Secretaria general.....	119
1.6.1.3 Gerente general	120
1.6.1.4 Gerencia administrativa y financiera.....	120
1.6.1.5 Departamento recurso humano	122
1.6.1.6 Departamento contabilidad.....	122
1.6.1.7 Gerencia comercial.....	124
1.6.1.8 Departamento ventas	125
1.6.1.9 Local comercial.....	125
1.6.1.10 Departamento marketing	126
1.6.1.11 Gerencia logística.....	126
1.6.1.12 Departamento relaciones públicas.....	128
1.6.1.13 Gerencia producción.....	128
1.6.1.14 Departamento producción.....	129
1.6.1.15 Dirección bodega	130
1.6.1.16 Dirección producción	130
1.6.1.17 Unidad técnica	131
1.6.1.18 Actividad productiva	132

1.6.2	Metas	132
1.6.3	Estrategias organizacionales	133
1.7	Fase 5 Resultados del diseño organizacional	135
1.7.1	Flujo de proceso para la Agencia de publicidad Menoscal S.A"	135
1.7.2	Técnicas de aprendizaje organizacional	136
1.7.3	Recursos	136
1.7.4	Eficiencia.....	137
1.7.5	Evaluación	137
1.8	Presupuesto de implementación del diseño organizacional	139
	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	140
	CAMBIOS Y PROYECCIONES CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	141
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	REFERENCIAS MEDIOS AUDIOVISUALES	143
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS	143
	REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	144

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro # 1 Operacionalización de las variables	9
Cuadro # 2 Población	58
Cuadro # 3 Muestra.....	59
Cuadro # 4 Foda Estratégico.....	109
Cuadro # 5 Flujo de proceso para la Agencia de publicidad Menoscal S.A.....	135
Cuadro # 6 Plan de Acción	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro # 7 Presupuesto de implementación del diseño organizacional.....	139

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico # 1 Compra de productos	67
Gráfico # 2 Calidad del Producto.....	68
Gráfico # 3 Comparación del producto	69
Gráfico # 4 Aspectos del producto.....	70
Gráfico # 5 Atención al cliente	71
Gráfico # 6 Recomendación del producto	72
Gráfico # 7 Existencia de la empresa	73
Gráfico # 8 Información del producto	74
Gráfico # 9 Satisfacción laboral.....	75
Gráfico # 10 Toma de decisiones.....	76
Gráfico # 11 Ambiente de trabajo.....	77
Gráfico # 12 Relación laboral.....	78
Gráfico # 13 Oficina de trabajo	79
Gráfico # 14 Colaboración laboral.....	80
Gráfico # 15 Comunicación.....	81
Gráfico # 16 Interés laboral	82
Gráfico # 17 Cumplimiento de objetivos	83
Gráfico # 18 Logro de objetivos	84
Gráfico # 19 Mejora de gestión administrativa.....	85
Gráfico # 20 Nivel de capacitación.....	86
Gráfico # 21 Comodidad laboral.....	87
Gráfico # 22 Insatisfacción laboral	88
Gráfico # 23 Satisfacción e insatisfacción.....	89
Gráfico # 24 Satisfecho e insatisfecho	90
Gráfico # 25 Remuneración.....	91
Gráfico # 26 Incentivo laboral.....	92
Gráfico # 27 Tipos de incentivos	93
Gráfico # 28 Seguro de la empresa	94
Gráfico # 29 Interés de bienestar personal	95
Gráfico # 30 Toma de decisiones.....	96
Gráfico # 31 Desempeño laboral	97
Gráfico # 32 Lugar de trabajo.....	98
Gráfico # 33 Comunicación y respeto laboral	99
Gráfico # 34 Departamento de producción.....	100
Gráfico # 35 Medios que se utilizan.....	101
Gráfico # 36 Boletín informativo.....	102
Gráfico # 37 Importancia de los cursos de capacitación	103
Gráfico # 38 Cursos de capacitación.....	104
Gráfico # 39 Opciones de temas de capacitación.....	105
Gráfico # 40 Mejora en el departamento de producción	106

Gráfico # 41 Estructura del diseño organizacional	108
---	-----

ÍNDICE DE TABLA

Tabla # 1 Compra de los productos.....	67
Tabla # 2 Calidad del Producto.....	68
Tabla # 3 Comparación del producto	69
Tabla # 4 Aspectos del producto.....	70
Tabla # 5 Atención al cliente	71
Tabla # 6 Recomendación del producto	72
Tabla # 7 Existencia de la empresa	73
Tabla # 8 Información del producto.....	74
Tabla # 9 Satisfacción laboral.....	75
Tabla # 10 Toma de decisiones.....	76
Tabla # 11 Ambiente de trabajo.....	77
Tabla # 12 Relación laboral.....	78
Tabla # 13 Oficina de trabajo	79
Tabla # 14 Colaboración laboral.....	80
Tabla # 15 Comunicación.....	81
Tabla # 16 Interés laboral	82
Tabla # 17 Cumplimiento de objetivos	83
Tabla # 18 Logro de objetivos	84
Tabla # 19 Mejora de gestión administrativa.....	85
Tabla # 20 Nivel de capacitación	86
Tabla # 21 Comodidad laboral.....	87
Tabla # 22 Insatisfacción laboral	88
Tabla # 23 Satisfacción e insatisfacción.....	89
Tabla # 24 Satisfecho e insatisfecho	90
Tabla # 25 Remuneración.....	91
Tabla # 26 Incentivo laboral.....	92
Tabla # 27 Tipos de incentivos	93
Tabla # 28 Seguro de la empresa	94
Tabla # 29 Interés de bienestar personal	95
Tabla # 30 Toma de decisiones.....	96
Tabla # 31 Desempeño laboral	97
Tabla # 32 Lugar de trabajo.....	98
Tabla # 33 Comunicación y respeto laboral	99
Tabla # 34 Departamento de producción.....	100
Tabla # 35 Medios que se utilizan	101
Tabla # 36 Boletín informativo.....	102
Tabla # 37 Importancia de los cursos de capacitación	103
Tabla # 38 Cursos de capacitación.....	104
Tabla # 39 Opciones de temas de capacitación	105

Tabla # 40 Mejora en el departamento de producción	106
--	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1 Fotos	146
Anexo # 2 Variedad de trabajo	147
Anexo # 3 Entrevistas al personal administrativo	148
Anexo # 4 Encuesta a clientes	149
Anexo # 5 Encuesta a personal administrativo	151
Anexo # 6 Encuesta a personal operativo.....	154

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de estructura organizacional resalta la importancia que tiene la ejecución del trabajo de esta magnitud debido a que la Empresa Menoscal S.A está padeciendo de algunos problemas con el personal al momento de realizar sus labores cotidianas. Por lo que en este documento encontraremos los objetivos que se persiguen a través de la estructura organizacional así como también se cuenta con los objetivos específicos que son más direccionales y profundos en el tema.

La formulación del problema nos da una pauta hacia donde se encamina la investigación, también se resalta la evaluación porque permite conocer de cada uno de los parámetros utilizados para medir cada uno de los puntos evaluados. La sistematización es una secuencia de preguntas relacionadas al tema para esclarecer el objeto de estudio. La justificación de la investigación nos indica del porqué del tema de estudio.

La hipótesis del presente trabajo se enfoca en el futuro problema a solucionar por lo que está sujeta a confirmación o negación. En el siguiente paso encontramos la Operacionalización de las variables en la cual determinamos cual es la dependiente o independiente en la presente investigación. La metodología de la investigación la subdividimos en tres partes muy significativas: la modalidad de la investigación, diseño de la investigación y tipos de investigación. Enmarcándonos en otro punto encontramos la población de la investigación que en muchos casos alcanzan puntos muy altos debido a la gran cantidad de la misma, pero para contrarrestar esta situación se puede aplicar el muestreo que como su término lo indica es una pequeña muestra de la población total pero que en cada una de ella se detalla cada elemento de la población que es el mismo de la muestra pero con

menor cantidad. El muestreo puede ser probabilístico y no probabilístico y dividirse en cada una de sus divisiones, en este trabajo de investigación se aplica el muestreo no probabilístico de acuerdo a que las características de la investigación así lo solicitan.

También se encuentra en este documento todo lo relacionado al cronograma de actividades donde se indica cada paso que se dio para llevar a cabo el presente trabajo, de la mano del cronograma encontramos el presupuesto que indica pausadamente el monto en que se tuvo que incurrir para poder solventar los costos de la investigación. Y por último la investigación se sustenta en la conceptualización de varios autores que permiten una conceptualización mucho más grande y permite un enfoque diferente del problema.

Haciendo un recuento de manera superficial presentamos el siguiente documento, que de forma mucho más amplia la podremos encontrar y profundizar en cada uno en el interior del mismo, cada uno de los capítulos contiene información de mucha valía y sustento representadas y avaladas por sustento como es el bibliográfico, pero sobre todo el sustento de marco teórico, en el mismo se define de una manera complete, con una perspectiva muy amplia del tema, pero sobre todo con una mayor aportación de diferentes autores.

La estructura organizacional como tal de la empresa Menoscal S.A adquiere una vital importancia puesto a las diferentes necesidades que existen en el organización su diseño es presentado en el documento con el total aval y apertura de la empresa por lo cuenta con un soporte que estará sustento a ejecución por parte de los mismos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La agencia de publicidad MENOSCAL S.A inicia sus operaciones en el 2007, nace con el objetivo de convertirse en la empresa número uno con respecto a publicidad en la provincia de Santa Elena utilizando la más alta tecnología, en la actualidad ha incrementado la contratación del talento humano debido a la demanda que existe en el mercado y a la complejidad que se tiene para manejar maquinarias muy sofisticadas, por lo que hubo contratar personal especializado. Estos acontecimientos hacen que exista una sobrepoblación en diferentes áreas por lo que no se conoce la real función de cada uno de los trabajadores, todo esto conlleva a que el administrador no conoce la real capacidad que tiene la agencia para desarrollar sus funciones y cumplir con las exigencias de cada uno de sus clientes.

El tener una sobrepoblación de talento humano ha ocasionado que la agencia tenga que aumentar sus gastos en afiliaciones de cada trabajador al seguro y también en la adquisición de nuevas herramientas e incluso maquinarias de alto costo. Con todo este preámbulo y los resultados del último balance general que han sido muy poco favorable económicamente para la agencia han causado un gran malestar dentro de los ejecutivos y dueño de la agencia. La ubicación de trabajadores en áreas que no la pueden desarrollar hábilmente se ha convertido en un punto negativo para la agencia ya que nunca estos habían maquinarias de alta tecnología, mas estos han ocasionado el daño de muchas maquinarias, que para poder arreglarlas se las ha tenido que enviar a sus países de fabricación para poder solucionar esta situación, daños que tienen un altísimo costo para la agencia que para poder recuperar tal cantidad de dinero se ha tenido que esperar por lo menos de dos a mas meses esto debido al alto precio por su reparación.

Cabe destacar que el talento humano jugara un rol preponderante dentro de la investigación, pues este aporta con los conocimientos adquirido en el transcurso de la solución del problema. La estructura organizacional para la empresa

MENOSCAL forma parte del proceso de un que ayudara al correcto funcionamiento de la empresa al aprovechar al máximo cada una de las fortalezas que tiene la empresa sean estas de talento humano o de maquinarias. Según el autor Henry Fayol del libro del administrador dice:

“Le otorga a la organización una serie de funciones: función técnica; comercial; financiera; de contabilidad; y administrativa. A su vez, dice que sus actividades son las de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En esta misma línea Blau afirma que la estructura organizacional consiste en la organización de personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones. En opinión de Ranson, Hinings y Greenwood, la estructura es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas. Para Meyer y Rowan, la estructura está conformada por las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad”. (pág. 20)

La finalidad es saber aprovechar cada uno de los recursos y crear dentro de la empresa y en cada uno de sus colaboradores que la función que se desempeña es la correcta y por ende el camino que tomara la empresa o la fijación de metas que tiene como base para acaparar la mayor cantidad de mercado. La estructura colabora con la agilización en los procesos, el correcto funcionamiento de sus trabajadores y maquinarias, para incrementar al máximo sus utilidades. El entrar en un mundo competitivo, marca para la empresa entrar en lineamientos similares a la de las grandes empresas para poder competir a la par de ellas, además de cumplir con los estándares de calidad a nivel internacional.

La empresa MENOSCAL S.A ha presentado entregas tardías de las vallas publicitarias a sus clientes, se buscan correcciones a esta anomalía por la parte gerencial ha llegado a la conclusión de que el problema se debe a la falta de una

estructura organizacional, por lo que se está dispuesto a aplicar una estructura que nos permita que los clientes no se alejen de la compañía.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Menoscal S.A del cantón la Libertad Provincia de Santa Elena año 2013?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitado: El presente trabajo se enmarca en tratar de solucionar la problemática que existe dentro de la empresa Menoscal S.A, en el menor tiempo posible, contando con una población existente y un debido muestreo.

Claro: Se utilizó una redacción clara, precisa y concisa, para un mejor entendimiento de la investigación.

Evidente: manifestaciones de cambio estructural que se necesitan en la organización.

Concreto: El presente tema se encuentra de una manera explícita y concreta para una mejor comprensión.

Original: por primera vez se da un estudio de esta manera en la empresa Menoscal S.A por lo cabe el termino de original y novedoso que se plantea para solucionar un problema que nunca fue previsto y peor aún contar dentro de una planificación de expansión.

Contextual: debido a que se plantea en el ámbito laboral, pero su formulación nace dentro del campo educativo, donde se establecen los campos de acción del proyecto.

Factible: La estructura organizacional es un proyecto que hace falta dentro de la organización por lo que su aplicación se convierte en un tema primordial para dar solución a la problemática de la empresa.

Variables: las tenemos identificadas claramente se resaltan las variables dependientes (Menoscal S.A) e independientes (la estructura organizacional) en la presente investigación.

Relevante.- con todos los síntomas y causas ya detectados en el planteamiento del problema se busca que la solución sea relevante

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional dentro de la Agencia MENOSCAL S.A?
- ¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta dentro de la utilización de instrumentos para la recopilación de información?
- ¿Cuáles serían las formas de participación de cada uno de los departamentos de la empresa?
- ¿De qué modo la estructura organizacional puede ser la alternativa a los problemas frente al talento humano?

JUSTIFICACIÓN:

El presente objeto de estudio se justificación mediante el uso de técnicas e instrumentos que den explicaciones a situaciones internas (rotación del recurso humano) que afecta a la compañía. Para alcanzar los objetivos trazados aplicamos

las siguientes técnicas, entrevistas y cuestionarios aplicados a cada uno de los trabajadores, para así conocer más de las relaciones interpersonales, clima organizacional, etc.

Todos estos factores nos ayudan a determinar la realidad de la agencia y conocer mucho más sobre cada uno de los integrantes que intervienen dentro de una organización, conocer sus debilidades y fortalezas para así potenciar cada una de las áreas y que el resultado permita que sea la empresa la principal beneficiada o poder manejar esta circunstancia de la manera más adecuada. La actitud de profundizar en el tema por parte del investigador conduce a recopilar sobre estudios similares, que permitan un mejor y mayor enfoque del tema a solucionar, como lo es en este caso el de proponer un estructura organizacional con la finalidad de agilizar cada uno de los procesos.

Investigar cada uno de los elementos que interviene dentro de la investigación permite conocer cuáles serán las causas, los efectos, las ventajas o desventajas de la propuesta y sus elementos. La presentación de una estructura organizacional se basa en investigaciones de empresas similares que cuentan con una estructura organizacional bien establecida. Fundamentadas en instrumentos como encuestas y o formularios, el diseño de los objetivos de instrumentos, permite conocer de su importancia y el aporte que tendrá para la empresa MENOSCAL.

El presente caso ayuda a la solución de un problema dentro de la empresa por se encuentra alineada dentro de este proceso que atravesara la empresa MENOSCAL. A la vez podemos identificar las ventajas que proporcionara la incorporación de una estructura, lo que permite un adecuado manejo del recurso. Por todos estos elementos encontrados en la investigación hace que el investigador profundice y llegue a la solución del problema, en este caso la sobrepoblación que existe en determinadas áreas de trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la empresa Menoscal S.A del cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Sustentar las múltiples conceptualizaciones de estructura organizacional, para el conocimiento del objeto de estudio.
- ❖ Diseñar el proceso metodológico en función de los diferentes métodos y técnicas que faciliten el desarrollo de la investigación.
- ❖ Recopilar información a través de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que proporcione el diagnóstico de la empresa Menoscal S.A
- ❖ Elaborar la estructura organizacional considerando los métodos y técnicas propuestas que determinen los diferentes aspectos del diseño y desarrollo organizacional de la empresa Menoscal. S.A

HIPÓTESIS

La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, del cantón la Libertad de la provincia de Santa Elena.

Cuadro # 1 Operacionalización de las variables

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MENOSCAL S.A UBICADO EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.</p>	<p>Variable Independiente Estructura Organizacional</p>	<p>La estructura organizacional considerada también como diseño organizacional se define: Crear o formular la estructura idónea a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr resultados de efectividad, productividad y competitividad.</p>	<p>Análisis organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Interno - Análisis Externo - Análisis Competitivo 	<p>¿Es necesaria la implementación de un modelo Organizacional en la empresa Menoscal S.A.</p>	<p>Encuestas Entrevistas</p>
			<p>Dirección estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Metas - Estrategias 	<p>¿Se requiere la implementación de estrategias e innovación en la empresa Menoscal S.A.?</p>	
			<p>Gestión de las necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar productos o servicios - Clientes y Proveedores - Satisfacción de las necesidades. - Programas y proyectos 	<p>¿Cómo considera el ambiente organizacional que posee la empresa Menoscal S.A.?</p>	
			<p>Proyección del Diseño Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma estructural de información y Sistemas de control - Departamentalización - Política de RR.HH. - C. Organizacional - Vínculos interorganizacionales 	<p>¿Está de acuerdo en que los trabajadores cuenten con un cronograma semanal previamente establecido para el desempeño de sus actividades? ¿Considera usted que la utilización de los manuales de funciones son indispensables en una organización?</p>	
			<p>Resultados de Efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Evaluación 	<p>¿Considera eficiente la gestión de los colaboradores de la empresa?</p>	

	<p>Variable Dependiente</p> <p>Gestión administrativa</p>	<p>Empresa 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, para el alcance y cumplimiento de las metas, así como también de la visión, misión y los objetivos establecidos por la empresa.</p>	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Productos y Servicios</p> <p>Financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Datos históricos - Constitución - Permisos - Planificación - Dirección - Control. - Humanos - Financieros - Materiales -gigantografías con la más alta calidad y un mejor diseño -atención de calidad - Autogestión - Financiamiento - Presupuesto 	<p>¿Considera adecuados los reglamentos estipulados para el uso de los servicios ofertados por la empresa?</p> <p>¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la empresa Menoscal S A?</p> <p>¿Las funciones asignadas al personal de la Empresa Menoscal S.A. se cumplen a cabalidad?</p> <p>¿En comparación con la competencia, cómo le parece el servicio que ofrece Menoscal S.A.? ¿Cómo valora Ud. la atención que recibe en la empresa Menoscal S.A.?</p> <p>¿Se ajusta al presupuesto la inversión de la empresa en proyectos para mejorar el servicio?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>
--	--	---	--	---	--	-------------------------------------

Fuente: Empresa Menoscal S.A
Elaborado por el autor

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Diseño Organizacional

Definiciones de diseño organizacional

Richard L. Daft; (2007) Pág. 556 considera, “La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización.”

El diseño organizacional es el medio a través del cual la empresa delimita las funciones y tareas a realizarse por cada trabajador o departamento, con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada uno de los elementos antes mencionados y por ende de la empresa. En una estructura organizativa todas las partes deben estar involucradas del manera que cuando se realicen cambios, no afecten a la organización y todos estén orientados por la guía de un diseño organizacional en este caso de la Agencia Menoscal S.A, para así alcanzar la excelencia en la agencia.

El diseño organizacional es una secuencia administrativa primordial para la organización debido que:

- ❖ Es una herramienta que guía a los gerentes en la toma de decisiones.

- ❖ Permite visualizar el ambiente interno y externo de la organización.

- ❖ Admite elaborar estrategias organizacionales.
- ❖ Norma al recurso humano en las actividades a seguir para el cumplimiento de objetivos.
- ❖ Es elaborado con la finalidad de cumplir con la misión propuesta y los objetivos corporativos establecidos.
- ❖ Coordina el trabajo del recurso humano y lo divide en diversas tareas estratégica con el propósito de lograr eficiencia y eficacia.
- ❖ Permite establecer los niveles jerárquicos de la organización, procedimientos, reglas, manuales, etc.
- ❖ Permite establecer los principios y valores institucionales de la empresa.
- ❖ Busca desarrollar un ambiente adecuaciones y armonioso dentro de la organización.

1.1.1 Componentes del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso dirigido al ordenamiento del recurso humano, a la creación de principios y valores institucionales, y a la división de tareas estratégicas dirigidas a la consecución de los objetivos corporativos., que está compuesto por tres componentes básicos que inician con la planeación de las tareas a cumplirse por parte del recurso humano, así como también la elaboración del organigrama para establecer los niveles jerárquicos e incluso la descripción de cada puesto junto con las responsabilidades y atribuciones que le corresponden; luego continúan con interiorizar o afianzar al recurso humano con los objetivos de la organización , puesto que ellos son el motor de la misma, estableciendo una

comunicación efectiva y recíproca entre ambas partes. Y por último, elaborar mecanismos que permitan elaborar proyecciones para la toma de decisiones.

Referente a este tema, John Child (1977) citado por Idalberto Chiavenato (2009) denomina a estos tres componentes como la estructura básica, los mecanismos de operación y los mecanismos de decisión, cuyas conceptualizaciones indican que:

“LA ESTRUCTURA BÁSICA: que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etc.

LOS MECANISMOS DE OPERACIÓN: indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.

LOS MECANISMOS DE DECISIÓN: permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento. “(Pág. No. 93).

1.1.2 Enfoques del diseño organizacional

El diseño organizacional tiene 4 enfoque que son:

- Enfoque clásico

- Enfoque tecnológico de las Tareas
- Enfoque ambiental
- Reducción de tamaño

ENFOQUE CLÁSICO

La primera ramada de gerentes y escritores buscaban el camino idóneo, camino formado por principios para crear una estructura que funcione correctamente en cualquier circunstancia las personas que aportaron de una manera directa y en primera instancia fueron Taylor y Fayol que fundamentaron lo que hoy llamamos diseños para las organizaciones. Los mismos que creían que las organizaciones que estaban bien en todo aspecto, era por tener una estructura organizacional; que los guía por la dirección que desea la empresa y todos estén alineados.

Entre las teorías que sobresalen está la de burocracia que se fundamentaba en las clases altas para la toma de decisión, además las existencias de las jerarquías, la oportunidad que se le da a los trabajadores para que haciendan en base a capacidad y experiencia, en el departamento de su elección.

ENFOQUE TECNOLÓGICO.

Se denomina así debido a la gran relevancia que comenzó a tomar el uso de la tecnología dentro de las tareas y por ende a los procesos productivos, en los años sesenta se logró determinar que en el éxito de una empresa tenía mucho que ver la tecnología para el logro de las tareas individuales y a su vez departamentales. Para el uso de tecnología la podemos enfocar de la siguiente manera, la unitaria aplicada a los procesos de productos únicos o a la medida, esta tecnología se la

denomina como la menos complicada para manejar. Otra medida para el uso de la tecnología es la de uso en productos pequeños y en etapas diferentes.

El siguiente proceso es donde interviene la tecnología en las etapas de producción de productos según el volumen de peso, como sustancias químicas por todo esto la tecnología es mucho más compleja de manejar. La tecnología además de mejorar los procesos productivos, también le da un realce en el aspecto administrativo puesto que otorga una mayor responsabilidad para quien tiene a cargo un gran número de empleados y a través de la tecnología poderlos supervisar.

Cada vez que la tecnología sea mucho más complicada de manejar para la organización es porque se ha producido un incremento en su personal administrativo y operativo, a la vez tiene que recurrir a programas y dar mantenimiento a las maquinarias ya que la carga de trabajo por ende aumentaría.

Concluimos con que la tecnología en las empresas grandes tiene mayor impacto en los niveles jerárquicos menores, mientras que en las empresas pequeñas tienen un impacto más general esto abarca toda la estructura organizacional.

ENFOQUE AMBIENTAL

Mediante este enfoque las empresas incorporan al ambiente aspectos como el mecanicista y el orgánico. Con un sistema mecanicista las empresas rigen sus labores de una manera rígida puesto que cumplen con sus funciones de una manera precisa, las labores se realizan de manera eficiente bajo una estructura jerárquica, que muestra sus limitaciones y quienes son superiores, una de las ventajas de este sistema es que al trabajador a realizar sus funciones de una manera grupal antes que individual. Con el presente sistema se da menos

relevancia a lo que se refiere a las ordenes por parte de los cargos superiores, sino más bien al trabajo de una manera organizacional donde cada departamento emita la información necesaria para la empresa, por lo que este sistema se complementa en un ambiente sustentable ya predefinido.

A diferencia del mecanicista que es para un ambiente establecido, el orgánico es para una empresa donde el ambiente es tormento y donde no existe jerarquía ni don de mando. La agencia de publicidad Menoscal S.A tiene un ambiente de continuos cambios por lo que los dos sistemas serian acoplables. Se la considera como un ambiente estable una vez que el presente diseño organizacional este en marcha puesto que ya conocen sus funciones y que tienen que trabajar una interrelacionada, se considera orgánica en la actualidad ya que no existe un patrón de mando y los trabajadores desconocen cuáles son sus funciones reales, no obstante las personas que se encuentran al frente de una organización deben tener la capacidad suficiente para poder resolver los problemas que se presenten y poder tomar la mejor decisión, como conclusión los dos sistemas se adhieren al tema de estudio y se convierten en un aporte para los gerentes de las organizaciones para la toma de decisión adecuada sea mecanicista u orgánica. .

Un sistema orgánico beneficia a la cadena de hoteles Ritz-Carlton, donde cada departamento tiene un equipo para ideas, en el cual participan todos los empleados. Los equipos se reúnen de manera formal y emplean un proceso de cinco pasos para resolver problemas, desde la lluvia de ideas hasta la aplicación de la solución propuesta.

Las grandes empresas del mundo han creado una iniciativa en la cual ellos se están acoplando a los cambios y exigencias del mercado razón por la cual el entorno de las mismas tiene gran relevancia para ellos.

Este tipo de estudio lo han denominada como la etapa de reformatión o reestructuración ya que le dan un giro a la manera obtener información y usarla para mejorar las características de productos o servicios que necesita el cliente, así como detallar cada una de las bondades del producto para realizarlo previamente a un estudio de mercado.

El acelerado incremento de empresas nuevas en el mercado, ha hecho que empresas que se han mantenido a lo largo del tiempo comiencen a desaparecer debido a que no se acoplan a las necesidades del mercado y cuentan con procesos rígidos, a diferencia de las empresas nuevas que cuentan con procesos flexibles capaces de adaptarse a la variación del mercado

Para el desarrollo adecuado del diseño organizacional conforme a las necesidades de la empresa y a las metas propuestas se deben determinar diversas dimensiones que permitan elaborar una estructura diferenciada, flexible y adaptable acorde a la organización y a las variaciones del mercado competitivo. Entre las más importantes para el presente trabajo están:

- 1** La formalización: basada en la creación de reglas y procedimientos que rijan en la organización.
- 2** La centralización: debido a que en el caso de las microempresas la toma de decisiones es realizada únicamente por la cúpula de la organización representado por el gerente propietario y en algunos casos el administrador.
- 3** La departamentalización: en el cual se busca coordinar las actividades laborales clasificándolos según su función.

- 4 La especialización: mediante el se busca dividir las actividades en tareas distintas.

Las dimensiones aquí establecidas deben adaptarse acorde a los cambios planteados en la estructura de la organización, la misma que le permita orientar a los integrantes de la organización con su entorno laboral y personal.

1.4 La organización

El concepto de organización se centra en que diversos autores afirman que es una sociedad creada dentro de la empresa en la que conviven diversas personas con sus propias ideologías, principios, puntos de vista, etc. pero que están orientados a cumplir un sólo objetivo que genera beneficios a todos los integrantes.

A continuación apreciaremos diversos conceptos de organización citados por Idalberto Chiavenato en su libro de Comportamiento Organizacional (2009):

“Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así, la organización es unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) con el propósito de facilitar la relación de un conjunto de propósito”. M. Gómez Marcelo (2006).

“La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones; la interacción entre dos o más personas, el deseo o la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual”. Bernárdez Mariano (2007).

1 “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común”. Cummings, T., y Worley, C. (2007).

Azocar A. Ramón E. (2006). “La organización está compuesta por dos personas o más que laboran de una manera relacionada, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común”.

Idalberto Chiavenato (2009). “Las organizaciones persiguen metas que son alcanzables de modo eficiente y eficaz mediante la acción conjunta de varios individuos, son instrumentos vitales para la sociedad”.

1.5 Modelos de diseño organizacional

El modelo organizacional es una forma mediante la cual la empresa se representa de una forma grafica y ordenada la misma que sirve de guía para todos las funciones obligaciones de cada trabajador, todo esto con la finalidad de conocer sus funciones y limitaciones para que todos de manera individual se convierte en un aporte macro para la organización, razones por la cual la agencia de publicidad Menoscal S.A necesita de manera inmediata la implementación de un diseño acorde a las necesidades de la agencia.

La elaboración de un diseño organizacional se fundamenta en teorías de especialista o quienes nos antecedieron en el estudio de estas técnicas para tenerlos como soporte teórico en la realización del presente documento investigativo; los patrones siguientes son los que se tomaron en cuenta por los estudios y experiencias que tienen sus autores.

A) Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

Mintzberg (2000); “Se estima que los aportes de Mintzberg son trascendentes de conocer en esta asignatura, atendido el aporte que involucran en materia de diagnóstico como en lo que se refiere al diseño organizacional.”

El diseño organizacional es definido por Mintzberg de tal manera en se generaliza las funciones para luego de un total saber delegar de una forma correcta para después asimilarla esas tareas, ha sido estudiada y generado diversos planteamientos. El presente modelo trata de sintetizar en lo fundamental el modelo de análisis y de las configuraciones del diseño organizacional de Henry Mintzberg. Este autor plantea que el éxito de diferentes negocios se puede explicar, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera, tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma de descentralización; si no por cómo se interrelacionan varios atributos. Los aportes de Mintzberg son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una empresa.

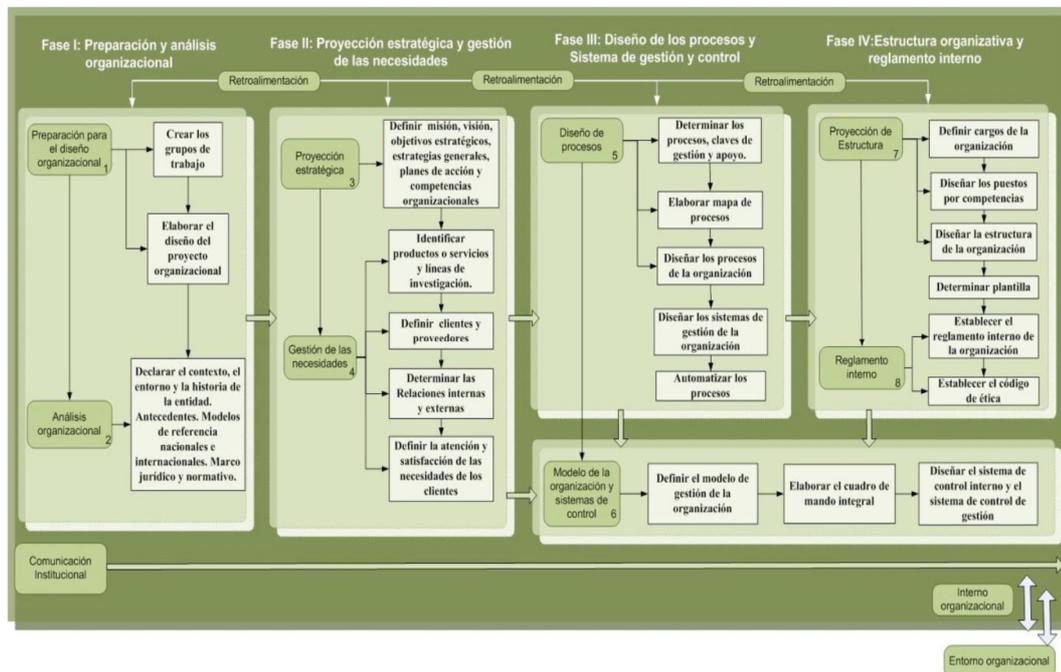
B) Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

Bajo el presente modelo de diseño organizacional se orienta a que las empresas cuenten con sus propios sistemas, procesos y competencias. Todos estos elementos basados en la metodología previamente orientados en una estructura

organizacional que indica las funciones y tareas de cada trabajador y por ende de cada departamento para beneficio de la empresa.

Bajo este modelo se da realce a la importancia de los clientes para una organización, esto se fundamenta en que en un mundo globalizado y cambiante los clientes tienen un rol principal para las empresas nuevas o aquellas empresas que desean mantenerse en el mercado.

Lo mencionado anteriormente se puede determinar previo estudio mercado a través de los análisis internos de la empresa, la proyección hacia cuantos años de la empresa, y el siguiente paso donde ingresan los clientes a través de una gestión de necesidades, existen varios grados que conforman una estructura organizativa de una empresa.



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial
Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.6 Elementos del Diseño Organizacional

1.6.1 Análisis organizacional (situación actual)

A) Diagnóstico Interno

En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales, cada empresa tiene una combinación de recursos internos única o particular dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos; aunque la empresa como tal puede influir directamente de tal forma que se pueda realizar adaptaciones permitiendo la consecución de los objetivos trazados al inicio de la operación de la empresa son las que mencionamos a continuación: como factores internos en primera instancia tenemos a las fortalezas de las podemos acotar.

- Bajos costos de producción
- Personal calificado
- Buen control de calidad
- Precios competitivos
- Buena reputación
- Acceso a materias primas escasas
- Buena ubicación de la empresa

En segunda instancia tenemos como factores internos a las debilidades de las cuales las más comunes son.

- Maquinaria inadecuada
- Tecnología obsoleta

- Falta de planificación
- Limitada capacidad de producción
- Organización ineficiente
- Inadecuados métodos de comercialización

B) Diagnóstico Externo

El análisis externo se basa en realizar estudios de evolución de mercados, la inclusión de nuevas empresas que oferten el mismo producto o productos sustitutos, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas, oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras.

Al igual que los factores internos, este presenta un factor que tiene un impacto positivo, mientras que otro afecta de manera negativa. En el momento de un diagnóstico externo, teniendo cada empresa sus recursos materiales o humanos indistintos una de otra, un mismo factor puede influir de manera positiva en una empresa y de forma negativa en otra, dependiendo de los recursos, misión y objetivos que tenga establecida cada una de ellas.

La oportunidad son todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

- Incremento en el poder adquisitivo
- Cambios favorables en el comportamiento de los consumidores
- Adquisición de materia prima a bajo costo
- Tecnología de punta
- Posicionamiento de mercado
- Cartera de clientes

Como primer factor externo tenemos a las amenazas que son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

- Declive económico
- Conflictos políticos
- Inflación acelerada
- Disminución del poder adquisitivo
- Incremento de la competencia en el mercado

C) Análisis fuerzas Porter

Según el presente análisis existe una clasificación de 5 fuerzas en la que la última es la conjugación de todas las cuatro anteriores, en este se da relevancia a los competidores por lo que las denomina de la siguiente manera.

- Clientes, negociación
- Proveedores, negociación
- Competidores, amenazas
- Productos sustitutos, amenazas
- Competidores, rivalidad



Fuente: Planeación Estratégica. Las fuerzas de Michael Porter.

Elaborado por el autor

Se concluye en este modelo los factores externos como los clientes, que son el eje que mueve a cualquier organización, a los proveedores que son quienes nos dan la una gran variedad de materia prima a escoger para un adecuado producto final, los productos sustitutos que se convierten en una amenaza para un producto que cubre una necesidad única y se pretende reemplazar, y por ultimo pero no menos importante la competencia que nos pueden ayudar a convertirnos en una mejor empresa o de sacarnos del mercado.

1.6.2 Dirección estratégica

Toda empresa u organización surge para satisfacer las necesidades del mercado donde se encuentra, para definir la estrategia a seguir y poder cubrir esas necesidades es necesario construir un plan de trabajo que contemple el corto, medio y largo plazo; todo plan a desarrollar debe partir de unas premisas necesarias para que crezca de manera equilibrada y razonada.

No se trata simplemente de definir la política de la empresa, sino sentar las bases y puntos de partida con los que elaborar toda la planificación culminará en la

consecución de los logros propuestos, de ahí la importancia de definir perfectamente a donde se quiere llegar desde el propio punto de partida.

A) Misión

Como un sustento científico del tema mencionado citamos a Jack Fleitman, quien en su libro *Negocios Exitosos* define la misión de la siguiente manera:

La misión es el propósito con el cual fue creada la empresa y por tal motivo todos dentro de la organización desde los directivos hasta el último obrero tiene la obligación de regirse por medio de esta misión para saber qué es lo que tenemos que hacer y hasta donde llegar.

Por lo mencionado anteriormente la misión es el ente a través del cual se guía la empresa además de la razón de ser, sin desconocer los parámetros que se aplican para elaborar la misión y estos son, qué, cómo y para qué. En la actualidad las grandes empresas cuentan con misión y están se encuentran ubicadas en diferentes partes de las instalaciones de las empresas, a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación y a todo el personal le transmite seguridad y confianza; otra de las características de la misión es definir hacia que mercado se va a dirigir, que tipo de negocio es el que se pretende y cual necesidad va a satisfacer con el producto o servicio ofertado.

B) Visión

Al igual que la misión, la visión sirve como guía para todos los que conforman la organización, puesta que en esta todos trabajan hacia una dirección y un objetivo en común que es hacia quiere llegar la empresa sea mercado nacional o internacional, todo esto debido a la toma de decisiones, los objetivos y las estrategias que se utilicen para el logro del objetivo y de quienes la integran,

formulando una imagen ideal del proyecto a fin de crear un sueño de lo que debe ser en el futuro, respondiendo a las preguntas hacia dónde y cómo.

Su importancia radica en que es una fuente de inspiración, representando la esencia que guía la iniciativa, la imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización; va más allá de la misión definida proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que desea convertirse la organización.

C) Objetivos

En su libro, *Administración, Teoría y Práctica*; Chiavenato Idalberto (2001)

Determina que los objetivos son los elementos a través del cual las empresas se esfuerzan en el día a día para alcanzar lo que se planteó al inicio de sus operaciones, mediante el implemento de una planificación previa en la cual se utiliza estrategias como un medio de logro, existen dentro de las empresas objetivos específicos y un objetivo general.

El logro del objetivo nos indica que la empresa se encuentra en el camino correcto por lo que lo definimos como una empresa exitosa ya que en él se pueden establecer cursos a implementar que sirvan como capacitación para los miembros de la organización. Los objetivos deberán responder a las preguntas de qué y para qué, al mismo tiempo ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes; sirviendo de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos y como base para evaluar resultados, medir la eficiencia o productividad de la empresa generando participación y compromiso.

D) Políticas

Las políticas proporcionan mayor capacidad de respuesta a las exigencias del entorno aprovechando oportunidades, reduciendo riesgos y permitiendo hacer un eficiente uso de los recursos siendo una orientación clara respecto al futuro empresarial.

Las políticas empresariales son aquellos lineamientos que rigen ciertos parámetros para el comportamiento de los trabajadores de una manera interna y también existen políticas al momento de realizar negocios que muchas veces son un impedimento para cerrar los negocios. Establece los lineamientos operativos, administrativos, debe ser comunicada en un lenguaje claro y utilizando ejemplos concretos; la divulgación de la política cumple un rol orientador y motivador a sus trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, siendo muy importantes que los trabajadores de todos los niveles se identifiquen con ellos.

E) Valores

Cada empresa debe contar con valores institucionales ya que son una forma de representar la cultura a través de estrategias competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes o propietarios. Específicamente se refiere a conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se propone tener como una característica distintiva de sus variables competitivas.

Los valores deben ser la base de las actividades que se realiza en la empresa, dichos valores no deben quedar únicamente plasmados en el documento sino que es de suma importancia que estos sean adheridos a la práctica diaria por todo el personal de la empresa.

1.7 Gestión de las necesidades

Atención al público

Toda persona que tiene como actividad laboral estar en contacto permanente con el cliente en funciones de suministrador o vendedor del producto está en representación de la empresa ante el ambiente externo, sus actividades se encuentran interrelacionadas aportando con la seguridad y calidad de que el producto ocupe una actividad que puede ser muy eficaz en una organización si es ejecutada de forma adecuada.

La comunicación no solamente emite un mensaje, también recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta, todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos, siendo así; las comunicaciones comprenden el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir en un determinado sentido a las personas que integran el mercado objetivo de la empresa. Por lo dicho, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que las necesidades de sus clientes sean cubiertas satisfactoriamente porque estos son los protagonistas fundamentales, siendo el factor más importante que interviene en la rentabilidad de los negocios.

La atención al cliente en el mundo actual juega un rol preponderante para toda empresa, puesto que se transforma en la primera imagen al momento de que un cliente visite las instalaciones de nuestra empresa, si es una empresa de venta directa la forma de atender al clientes depende de que este se sienta seguro y tome la decisión de adquirir nuestro producto y también a través de una adecuada comercialización.

Es importante poder identificar que los clientes actuales son aquellos que realizan compras a la empresa de forma periódica siendo estos los que generan el volumen de ventas actual permitiendo tener una determinada participación en el mercado; a diferencia de los clientes potenciales que son quienes no realizan compras a la fábrica en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tendrán la necesidad de disponer del producto ofrecido.

1.8 Proyección del diseño organizacional

- **Estructura formal**

Pino Sánchez (2008), menciona que: “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.

Por lo mencionado anteriormente se concluye que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las inter relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella; la efectividad de un organigrama para una empresa se fundamenta en la situación de reflejar hasta donde sea posible su estructura con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además sus estratos jerárquicos.

Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad, entre estas finalidades existen las siguientes.

- Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la fábrica.

- Proporciona al personal la capacidad de identificar su ubicación, sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica.
- Ofrece elementos de juicio para identificar duplicaciones, dispersiones y superposiciones de funciones.
- Determina el ámbito de supervisión y control del personal de la fábrica.
- Es un instrumento de suma utilidad en el análisis, comprensión y diseño de la organización.

B) Orgánico funcional

Se denomina así puesto que se la utiliza como un medio necesario para trabajar y realizar de una manera efectiva la estructura organizativa a través de las definiciones de las funciones que debe cumplir cada trabajador así como la colaboración y coordinación entre puesto y estructura.

Se puede definir como estructura orgánica que es la que se encarga de diseñar de una manera ordenada todos los elementos con los que cuenta la empresa, entiéndase como elementos a los trabajadores, personal administrativo y todos los departamentos con los que cuenta la empresa, a través de una estructura orgánica se ven repartida las funciones que debe cumplir cada trabajador y hasta donde llega el radio de acción de cada uno.

La estructura orgánica diseña las funciones, y señala la responsabilidad del trabajador en cada departamento, esta estructura permite al trabajador laborar de una manera eficaz y eficiente, además una estructura permite la flexibilidad en ciertos departamentos de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Los 6 elementos claves de un diseño de estructura organizativa los cuales mencionamos a continuación. Trabajo especialización, departamentalización, cadena de mando, control sistema, formalización y descentralización.

C) Especialización

Con respecto al tema, Chiavenato Idalberto (2006) en su obra, Introducción a la Teoría General de la Administración menciona; “La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.” Pág. 211.

La especialización del trabajo describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen; la esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

D) Departamentalización

Según Chiavenato Idalberto (2006); “La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización; es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos. El termino departamento designa una área, división o segmento de una empresa, sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.” Pág. 290.

El fundamento mediante el cual se agrupa las tareas se denomina departamentalización, una vez que las actividades se dividen por medio de la

especialización del trabajo deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar, toda organización tiene su forma específica de agrupar y clasificar sus actividades laborales.

E) Cadena de mando

Es la autoridad de manera jerárquica que se ve representada en la estructura orgánica en la que resaltan los cargos de oficina hasta el cargo del obrero, es entonces donde se sabe quién puede supervisar el trabajo de alguien en particular, por todo esto se debe tener claro el papel que cumple cada miembro de la organización, conceptos como don de mando, responsabilidad y autoridad, marca la trascendencia de este factor.

Autoridad, se refiere los derechos que tiene una persona de cargo superior en decir las cosas que están bien o si el caso lo amerita las que están mal. La responsabilidad que debe tener toda persona que pertenece a la empresa ya que es la imagen de la organización ante la sociedad y por último el don de mando que no es otra cosa que parámetros que cumplen las autoridades de mayor jerarquía como gerente o jefe con la finalidad de que el trabajador sepa a quien debe dirigirse ante alguna eventualidad.

F) Sistema de control

Chiavenato Idalberto (2006) establece; “En la organización existen personas que cumplen ordenes de otras que están en niveles más elevados; esta situación refleja las posiciones relativas y la cantidad de autoridad en relación con las demás posiciones en la organización.” Pág. 217. Este principio reconoce los diversos factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente, entre estos factores están las destrezas o capacidades del gerente y los empleados, siendo que cuanto mayor capacitación o

experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que se realizará.

G) Descentralización

En su libro, introducción a la teoría general de la organización; Chiavenato Idalberto (2006) menciona: “La centralización y descentralización se refiere al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. Centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca de la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización.” Pág. 254.

De acuerdo al diseño organizacional propuesto para la Agencia de publicidad Menoscal S.A. en el planteamiento de su estructura organizacional es de preferencia establecer un sistema descentralizado ya que este permite la transferencia de competencias desde la administración central refiriéndonos a el nivel directivo a nuevos entes ejecutivos o administrativo, este a su vez refuerza el carácter democrático y el principio participativo o colaborativo dentro de la institución; aunque tengan el poder de decisión estas siguen siendo sujetas a las órdenes del nivel superior, el objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva permitiendo un acercamiento rápido y oportuno a la toma de decisiones, aliviando así como ayudando a mandos superiores en el exceso de trabajo decisorio.

1.9 Resultados de efectividad

A) Diagrama de actividades

En términos generales, la producción es el proceso de transformación de determinados elementos (materia prima) con la finalidad de obtener un producto terminado que sea apto para satisfacer ciertas necesidades de los consumidores y

por el cual la empresa obtiene una utilidad en la venta; los procesos pueden ser físicos, que son en esencia las utilizadas en empresas manufactureras como es el caso de la presente agencia, también existen empresas de servicios siendo estas diferentes ya que en este caso el proceso es intangible. La capacidad de producción se define como el número de unidades a producir en un lapso de tiempo determinado; se pueden identificar claramente dos elementos, la cantidad y el tiempo.

En una empresa existen dos capacidades: la capacidad diseñada, que es la capacidad para la cual se diseñó la planta, es decir; el sistema bajo condiciones de trabajo normales, y la capacidad máxima la cual se puede obtener al optimizar los recursos manufactureros siendo estos materiales o humanos. Un recurso humano poco capacitado o una mala planificación pueden resultar en la pérdida de clientes, si no se satisface las necesidades de estos o si su servicio es lento, de otro modo si el talento humano tiene los conocimientos necesarios y el recurso tecnológico es obsoleto, es probable que la empresa tenga que subutilizar su mano de obra o llevar un stock de inventarios excesivo, de uno u otro modo disminuiría su productividad.

B) Flujo de proceso

Un diagrama es una representación gráfica del flujo, secuencia de las operaciones o actividades productivas, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye además la información que se considera deseable para el análisis y sirve para las secuencias de un producto, un operario, una pieza, etc., tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Son importantes para todo diseñador por que le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de los problemas de organización; conjuntamente ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, así como analizar esas etapas con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información. Su elaboración tiene fines analíticos y favorece a la comprensión del proceso productivo evidenciando claramente el transcurso de las acciones permitiendo la visualización de actividades innecesarias y verificando si la distribución del trabajo es equilibrada además sirve como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias.

1.10 Marco legal

1.10.1 Normas y leyes

La sociedad es un sujeto de derecho, es una persona jurídica distinta de los socios que la conforman; sociedad o compañía es un contrato entre dos o más personas que ponen algo en común con el fin de dividir los beneficios que de ello prevengan.

El contrato de compañía es el documento el cual tiene por finalidad unir capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por disposiciones de la Ley de Compañías, por las del código de comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del código civil.

La superintendencia de compañías es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el registro de la propiedad y con el registro mercantil en donde se lleva el registro de sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del registro mercantil deben remitirles.

Según la Constitución se expresa: “La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.

Artículos de la Ley de Compañías; sobre administración:

Art. 45.- la realización de los contratos por parte de los gerentes se da de acuerdo a las necesidades de la empresa apegadas a las leyes de contrato social. Con las actuales competencias los gerentes están obligados a llevar la contabilidad y todos los documentos de ley necesario para no tener contratiempo en el ámbito legal.

1.11 Gestión administrativa

Planificación.- La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Dirección

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel s debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Según Cluester Bornor; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es l parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos. En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

1.12 Recursos

Los recursos son necesarios para realizar los planes, siendo responsabilidad de la administración identificar y determinar los recursos requeridos así como la de

vigilar que se utilicen eficazmente, para cualquier operación u organización hay requerimientos materiales, humanos y tecnológicos; las operaciones de rutina requieren una continua disponibilidad de recursos en la forma de materias primas, esfuerzos humanos y métodos de trabajo.

1.12.1 Físico – Materiales

Para el presente estudio de investigación se identifica dentro de los recursos denominados físicos o materiales los bienes de la empresa, terrenos, construcciones sean edificios o locales comerciales, mobiliario, maquinarias para su producción, equipos instalados, herramientas, materiales, materias primas, suministros, etc. En la actualidad las fibras sintéticas son utilizadas en mayor cantidad que las fibras naturales por la industria textil, y las fábricas de calcetines no son la excepción, esto se debe a su precio económico y propiedades físicas que satisfacen la exigencia de productores así como los consumidores.

1.12.2 Humanos

Se denomina de esta manera a las destrezas y conocimientos que aporta el conjunto de colaboradores de la empresa, fundamentado en el comportamiento individual, la motivación, relaciones de función, posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia; personas que ingresan, permanecen y participan de las actividades productivas de la empresa, se obtiene dos estratos bien definidos. El mando directivo o propietarios; se denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la fábrica, puede ser directamente la propietaria o por su parte quien dirija un departamento o un grupo de trabajo, por lo cual sus funciones son básicamente de tipo administrativo mas no operativo; siendo quien dirige tiene una relación de mando, orden, guía o quien dispone y determina de técnicas que organicen y mejoren las actividades dentro de la empresa. Su rol se fundamenta en

utilizar eficientemente como sean posibles todos los recursos disponibles por parte de la empresa a fin de obtener el máximo beneficio de los mismos.

Los colaboradores; representan el grupo de personas que con capacidad legal presta sus conocimientos y habilidades a otra persona o institución, quienes en forma de reconocimiento retribuyen sus servicios de manera económica; estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización bajo la dirección de otra persona denominada empresario; se le denomina de esta manera ya que en conjunto aportan desde sus actividades cotidianas al logro de los objetivos que la fábrica se pueda proyectar.

El recurso humano es el más complejo y difícil de manejar, sin embargo representa una fuente de creatividad que toda empresa debe saber valorar, siendo esta la parte más importante de la fábrica; una compensación adecuada a las capacidades, habilidades y necesidades de las personas es vital para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

1.12.3 Tecnológicos

Chiavenato Idalberto (2006) expresa que; “Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo y escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador); sin embargo algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.” Pág. 873.

La tecnología es la aplicación de algún dispositivo tecnológico con el objetivo de conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto. Al mismo tiempo interviene y trata de solucionar los problemas que posee una

sociedad, para ello se vale de la técnica, la ciencia y la estructura social al unir todos estos aspectos se intenta dar una respuesta concisa a las necesidades de la humanidad.

En conclusión, se entiende que la tecnología por sí misma no resulta ni buena ni mala, en las actividades productivas de la fábrica se usa la tecnología para mejorar la productividad del trabajo humano, disminuir los esfuerzos físicos e incrementar la calidad del producto fabricado, aunque también la tecnología puede causar contaminación en el medio ambiente, las maquinarias utilizadas en la institución no emanan ninguna sustancia tóxica que contamine el mismo y perjudique a la sociedad cercana.

En nuestro país, la mayoría de las empresas son pequeñas o medianas, se puede evidenciar que en buena parte de ellas se cuenta con el personal con conocimiento y la experiencia necesaria, en tanto en los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales resultan obsoletos o bien son inadecuados.

1.13 Análisis del ambiente

En el momento de comenzar una actividad productiva debe ser imprescindible el realizar una observación inicial para considerar cuál será el impacto ambiental que genere la utilización de estas maquinarias industriales o en su defecto los desechos que estos produzcan y la responsabilidad social que tendrá la empresa; una vez realizado aquello se debe entonces identificar, predecir, valorar, prevenir y comunicar los efectos de las actividades productivas de la fábrica sobre el ambiente; el término ambiente podemos identificarlo como el conjunto de factores físicos, sociales, culturales y estéticos en relación con las actividades laborales de los individuos y la comunidad.

1.13.1 Impacto ambiental

Se dice que hay impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración favorable o desfavorable en el medio o en alguno de los componentes del medio. De acuerdo a la norma internacional ISO-14001, la cual está referida al aspecto ambiental podemos definir como impacto ambiental a todo cambio, lo cambiante de un ambiente organizacional puede causar molestias en el interior de la empresa.

Con las nuevas reformas e implementación de leyes que se ha realizado en la constitución nacional, el gobierno regula y promueve un conjunto de prácticas, procedimientos y procesos dirigidos a conocer, manejar y disminuir las incidencias negativas de las actividades productivas de una fábrica sobre las personas de la comunidad donde está localizada y el medio ambiente.

1.13.2 Responsabilidad social

Representa el área geográfica en el que se encuentra ubicada la Agencia de publicidad Menoscal S.A., al no existir una responsabilidad por parte de los integrantes de la empresa, esto puede ocasionar problemas de una manera socioeconómica, en el aspecto de maquinarias también debe existir responsabilidad ya que estos deben de estar bien cuidados a través de las sustancias pertinentes y permitidas por la ley para que esta no contamine al medio ambiente aire.

La inclusión en el territorio peninsular por parte de la empresa mencionada, ha mejorado las condiciones económicas y de vida principalmente de los habitantes del cantón La Libertad, ya que genera empleo directamente a veinticuatro personas lo cual favorece también a sus familias, al mismo tiempo al resto de la

comunidad que se beneficia de una mayor producción y comercialización en el sector, a la vez se incentiva a la creación de proveedores de materia prima e insumos para la fabricación y pobladores que quieren emprender en el negocio industrial; además los comercializadores de la zona ahorran tiempo y dinero ya que no tienen que trasladarse a otras ciudades del país para adquirir el producto ofrecido.

1.14 Marco Legal

Constitución Nacional del Ecuador

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto sobre soberanía económica sección primera de sistema económico y política económica menciona en el artículo 284 literal 2:

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano; las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Presenta también condiciones de falta de estabilidad laboral donde predominan los contratos verbales y temporales con ausencias notorias en el derecho a la seguridad social.

Plan Nacional del Buen Vivir (año2011)

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

El gobierno de la Revolución Ciudadana se ha planteado impulsar un proceso sostenido de democratización de los medios de producción promoviendo cambios fundamentales en la producción industrial; esto se realizará a través de la radicalización en la (re)distribución: democratización del crédito, la tecnología, la asistencia técnica y la capacitación, entre otros aspectos.

Ley de Compañías

Refiriéndonos a la ley de compañías en la sección sexta sobre la compañía anónima establece:

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

Las formas jurídicas que constan en la ley de compañías permiten adoptar sus propias características y por consiguiente se evidencian las ventajas y desventajas dependiendo de la actividad social que se pretenda poner en marcha.

Por lo tanto, se puede determinar que la sociedad anónima es una sociedad mercantil con fines de lucro cuyo capital está dividido en acciones libremente negociables, integradas por sus accionistas quienes responden únicamente por el monto de sus contribuciones que van desde un dólar o múltiplos de dólar, siendo sujetas al control total o parcial de la superintendencia de compañías.

Un nuevo concepto de productividad apunta a que la producción pueda mantener niveles satisfactorios para cubrir las necesidades humanas sin explotar a las personas y a la naturaleza. La cooperación social, característica de las economías de auto sustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social, solidaria y una sociedad más equitativa; por eso las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores del país para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas.

1.4 Marco Situacional

Lo primero que se debe acotar es que la empresa de publicidad Menoscal S.A. no dispone de un documento de organización donde se encuentre de manera ordenada la información sobre la empresa, correspondiente a la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos; además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada departamento, presenta también la ausencia de sistemas de procedimientos de los procesos productivos en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables de estas, de la misma manera no cuenta

con un organigrama que refleje su estructura organizativa que se ajuste a su situación actual.

Con lo expuesto anteriormente describimos de manera detallada las carencias de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de las gerencias existe un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de sistemas de desarrollo, así como también se evidencia un apoyo por parte de estos para con los empleados.

Este primer diagnóstico nos permite tener una perspectiva previa para elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los fuertes de la fábrica, hacer reflexionar a los directivos y los responsables de área sobre ciertos puntos claves de la gestión e identificar la capacidad actual de la fábrica en materia de información e indicadores de seguimiento y control.

Con el diagnóstico se presenta la posibilidad de plantear acciones que corrijan los puntos débiles y exploten los puntos fuertes hallados, además sirve para concienciar, sensibilizar a los trabajadores y a la dirección empresarial sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta.

De este modo lo que se busca es una estructura organizacional que esté acorde con la situación real de los cargos presentes en ella, que vaya de la mano con la dirección estratégica de la empresa; así como también determinar los procedimientos que indiquen las maneras adecuadas de realizar las actividades productivas dentro de esta ya que no cuentan con este tipo de documentos. La situación mencionada se debe a que cuando no existe una planificación adecuada el producto tiende a fracasar es por eso alinearse a los objetivos y estudios que pretende la empresa como el óptimo de las actividades que se realizan en la empresa.

Se identifica en primera instancia que los colaboradores de la empresa cumplen diversas funciones laborales y en muchas ocasiones actividades que no son de su competencia, provocando la ineficiencia en el cumplimiento de sus funciones; además no cuentan con una estructura organizacional y sistemas de comunicación que les permita definir sus responsabilidades laborales así como la de dirigirse a su jefe inmediato superior para poder informar las novedades e inquietudes.

Carecen de una dirección estratégica que defina el propósito de la creación de la empresa y hacia dónde quieren llegar, no tienen objetivos planteados ni políticas por las que tengan que regir sus actividades cotidianas; se evidencia también la necesidad de implementar y definir las actividades productivas que tengan como propósito aumentar su productividad de manera eficaz y eficiente con un producto final de calidad que satisfaga las expectativas de los consumidores. Cuentan con una firme convicción y determinación de crecimiento y expansión, pero carecen de una dirección estratégica; en otras palabras desde la creación de la empresa no se ha realizado un modelo de estructura o proceso organizacional, esto se debe a escasos conocimiento sobre esquemas organizativos.

La finalidad de elaborar e implementar una investigación como una referencia para la toma de decisiones correctivas y adaptables a las situaciones cambiantes del mercado.

9.1 Productos y servicios

Los productos y servicios que brinda la agencia de publicidad Menoscal S.A cuentan con la más alta calidad y responsabilidad, es por eso que las gigantografías y vallas publicitarias que crea la empresa son la de mayor acogida dentro de la provincia por el aporte tecnológico y creativo de cada uno de sus productos, en el ámbito de servicio al cliente estamos creando nuevos procesos para que la atención sea mejor y acorde a las exigencias de los clientes que nos visitan.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Por lo tanto se puntualiza que se define como el conjunto de procedimientos que se emplea para alcanzar el objeto de estudio y que permita acudir a la totalidad de la información y la persona tiene para observar y realizar alguna actividad o investigación.

Se determina a través de este capítulo la manera a través del cual se va a recopilar la información así como el proceso que se va a emplear técnicas e instrumentos del objeto de estudio en que se diseña la investigación, considerando las técnicas cualitativas como las entrevistas y la cuantitativa como son los mecanismos de recolección como la encuesta y entrevista dirigidas hacia el total de mi muestreo.

2.1 Diseño de la Investigación

A partir de las definiciones de los distintos autores, Jiménez Fernández (2000) pág. 285 define el diseño como “un esquema o estructura lógica de acción que permite mantener constante el flujo de las variables pertinentes y controlar así la influencia de la o las variables independientes sobre la o las variables dependientes.”

Antes de realizar una investigación es indispensable determinar y organizar algunos conceptos básicos para poder realizarla; la investigación es un proceso o un método indispensable para llegar a un resultado satisfactorio, en sí; su finalidad

es llegar a obtener datos e información directa o indirectamente de acuerdo al objetivo de la misma, todo esto se basa mediante el surgimiento de una idea.

2.2 Modalidad de la Investigación

Según Hernández (2000). “Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible”.

Al hacer un análisis del propósito final de este trabajo de investigación de acuerdo con lo establecido en el planteamiento del problema, en su objetivo general, en los diferentes objetivos específicos y considerando lo que señalan los autores tales como Hurtado (2000) Pág. 325; en relación con las diferentes modalidades de investigación, se ha llegado a la conclusión de que el presente documento contiene un proyecto factible o de intervención.

La modalidad del trabajo que se utiliza es el de proyecto factible o de intervención debido a que se elabora y desarrolla una propuesta de un modelo operativo viable buscando solucionar problemas existentes en la empresa mencionada; respecto a las posibilidades de expresar el proyecto factible, el presente estudio investigativo llega hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.

Tiene como propósito el desarrollo de competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos; el documento reflejará la adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico.

El contenido básico de la descripción y fundamentación de un proyecto de intervención es una acción que se ejerce sobre un objeto rigurosamente determinado, no siendo recomendable seguir una estructura definida sino más bien elaborar un diseño acorde a las necesidades y requerimientos del objeto de investigación.

2.3 Tipos de Investigación

La investigación es un mecanismo a través del cual se brinda la posibilidad de observar nuevos datos, valores, ítems de vital importancia para enmarcar el destino del objeto de estudio con la finalidad de conocer la situación actual y de una manera proyectar el futuro que se pretende con la aplicación de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la agencia de publicidad Menoscal S.A. y de esta manera alcanzar el objetivo propuesto.

2.3.1 Por el propósito

Aplicada

Se caracteriza porque los resultados obtenidos de una investigación determinan conclusiones que pretenden aplicarse o utilizarse para resolver alguna situación problemática en la empresa; buscando el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Es aquella investigación relacionada con la adquisición y generación de conocimientos en bases teóricas o métodos que mediante el estudio en un período determinado lograrían ser aplicados al sector productivo; depende de una investigación veras, efectiva y de las técnicas que se puedan utilizar, o sistemas que se puedan integrar sobre todo si su desarrollo como en este caso está involucrado hacia el interés de una empresa.

2.3.2 Por el nivel

Descriptivos

Busca describir las características del objeto de investigación permitiendo estimar parámetros en la población de estudio a partir de una muestra, describen los hechos como son observados; los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características, miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno que se está analizando.

Además de describir cada una de las partes que componen el objeto de estudio se encarga de delimitar funciones con la finalidad de que la empresa sea la principal beneficiada.

2.3.3 Por el lugar

Bibliográfica

Para algunos autores la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre un tema determinado que debe realizarse de un modo sistemático pero no analiza los problemas que esto implica; otros autores la conciben como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

Se resalta el conocimiento y la capacidad de aporte para el presente objeto de estudio, no se contacta directamente con personas mediante instrumentos sino más bien se sustenta de información contenida en libros o documentos los cuales se recolecta, selecciona y analiza acorde al desarrollo de toda investigación.

2.3.3.2 De campo

El levantamiento de información se la obtiene del lugar directamente de estudio aportando de primera mano, su fuente de datos se encuentra en información de primera mano proveniente de la entrevista, la encuesta o cualquier otro instrumento de recolección de información de campo; luego de aquello se realiza el diagnóstico o análisis de la información recolectada en la investigación de campo.

La importancia de realizar una investigación de campo es identificar la situación actual interna y externa en el que se encuentra la fábrica, con la finalidad de obtener la información necesaria que ayude a organizar las actividades laborales mejorando el desempeño de los implicados y la productividad de la empresa, lo cual impacta positivamente en el bienestar del personal involucrado.

2.3.4 Por la dimensión

2.3.4.1 Co-relacionales

Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes; este estudio pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí en un mismo contexto; se caracteriza porque su objetivo principal es la fundamentación u otras variables relacionadas, cuanto mayor número de variables sean correlacionadas en un estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones más completa será la explicación.

Este tipo de investigación indica la manera de determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables entre características de un fenómeno, no pretendiendo establecer una explicación completa de la causa efecto de lo ocurrido, solo aportando indicios sobre las posibles causas de un

acontecimiento; en este caso cuando una de ellas varía la otra también experimenta alguna forma de cambio.

2.4 Métodos de Investigación

Da a conocer el conjunto de procedimientos necesarios para obtener la información y dar una respuesta concreta al problema que se identificó; lo importante es tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde se espera llegar. También podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigado; su importancia radica en que permite trabajar con orden, economiza esfuerzos y tiempo, contribuye a obtener mejores resultados, evita encontrar obstáculos a cada paso y permite fijar una manera eficaz y racional para actuar. Los métodos para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

2.4.1 Método inductivo

Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo; en concreto podemos establecer que este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace, quien lo utiliza, es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

2.4.2 Método analítico

Es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar los orígenes de donde

proviene los instrumentos es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

2.4.3 Método histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, este método debe lograr que hechos del pasado sean representados fielmente, es decir; volviendo a traer el pasado pero como copia fiel al original.

Es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado para elaborar resultados sobre hechos históricos, en el método histórico se hace uso de las observaciones para intentar probar las afirmaciones hechas en otras investigaciones anteriores; a través del método histórico se examina la teoría y su comportamiento en la ejecución, en sus distintas etapas o contextos se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

2.5 Técnicas de Investigación:

Es el implemento o técnicas de recolección que permite procesar la información necesaria, guiados por los objetivos planteados de la empresa entre las técnicas que se utilizan con mayor frecuencia están las encuestas y entrevistas.

2.5.1 Entrevista

Es un instrumento de investigación a través del cual se procede a la recopilación de información de una manera abierta y directa con el involucrado, de manera tal

que se puede salir del contexto previamente establecido y dar un resultado más amplio.

Para este caso se aplicará una entrevista de tipo semi-estructurada ya que este tipo brinda una respuesta libre o abierta con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible de las personas que serán entrevistadas. Siendo Menoscal S.A. la primera empresa de publicidad en la península, se procede a realizar las entrevistas a los implicados internos del área administrativa de la misma, teniendo la intención de recaudar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la empresa sobre el proceso que se lleva a cabo dentro de ella con las personas que más dominan o que realizan a diario estas actividades.

2.5.2 Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de recopilación de información de mayor uso en la actualidad, puesto que permite a las personas involucradas obtener una respuesta concreta y otro de los aspectos que caracteriza esta técnica es que se mide de una manera cuantitativa las respuestas dadas, para luego de obtener la información de una manera individual unirla para obtener un resultado general.

Como se ha mencionado anteriormente, se definen las encuestas tanto para los consumidores en representación a la perspectiva externa a la fábrica como para los implicados del área operativa fomentando las características dentro de la empresa con el objeto de tener el ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

Encuesta a personal

Constituye una manera de medir el nivel de lealtad de los empleados, la atención para poder conservar a los mejores colaboradores y descubrir cuáles son las áreas que se deben mejorar. Se toma en cuenta de la misma manera la satisfacción laboral de los empleados, la necesidad de capacitación profesional o de implantar

programas de desarrollo, la autoevaluación, como califican los empleados el entorno laboral y su satisfacción con las políticas de la empresa.

Encuesta a consumidores

Es importante saber que piensan los clientes, hacerlos participes y asegurarse de que todos los integrantes de la organización compartan la misma visión; son componentes claves para el bienestar y el éxito de la empresa. Las encuestas a los consumidores no solo ayudarán a comprender los factores que fortalecen las relaciones, a incrementar las ventajas y a desarrollar su lealtad, sino que ayudarán a definir los objetivos para la toma de decisiones a corto y largo plazo; además ayuda a detectar que les gusta, las áreas de posibles mejoras, que piensan sobre los precios, el personal que los atiende e incluso a través de ello se puede impedir la pérdida de clientes en el futuro.

Guía de entrevista

Es el proceso a través del cual se ejecutan preguntas de manera directa y sin tener una secuencia y orden determinado que se han tenido en el pasado y cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones.

El desarrollo de la entrevista es conveniente permitir al entrevistado usar una forma narrativa, interrumpir en lo menos posible sus comentarios permitiendo un desarrollo cronológico; además de no aferrarse a la guía planteada para la entrevista, crear un clima amigable, no olvidar los roles, tener capacidad de realizar otras preguntas que no estén contempladas en la guía con la finalidad de expandir más en el tema.

2.5.3 Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de la encuesta, para el presente trabajo investigativo consta de un cuestionario con diversas preguntas, las preguntas se elaboraron de manera clara y sencilla de modo que sean entendibles para las personas encuestadas facilitando su posterior tabulación y análisis.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que damos dos o más alternativas de respuesta, se elabora este tipo de preguntas cuando se tiene suficiente información para cerrarlas o el número de respuestas posibles es reducido; las preguntas abiertas son aquellas en las que dejamos completa libertad de respuesta sin dar ninguna opción predeterminada.

2.6 Población y Muestra

2.6.1 Población o universo

Según Wilson Paredes G., y Nataly Paredes de la Cruz, consideran que: “La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” Pág. 33. Las personas que intervienen de manera directa e indirecta, por lo tanto estará conformada por los habitantes de la Provincia de Santa Elena ya que el producto ofrecido por la fábrica por lo general es adquirido por las empresas confeccionistas (casas deportivas) e instituciones educativas, así como también de venta al público mediante el local de venta de la empresa, con la finalidad de cubrir con la demanda de la provincia

Cuadro # 2 Población

Elementos	Ni
PERSONAL ADMINISTRATIVO	7
PERSONAL OPERATIVO	34
CLIENTES FRECUENTES	100
TOTAL	141

Elaborado por: el autor
Fuente. Menoscal S.A

2.6.2 Muestra

La muestra es una pequeña representación de una población total, esto se debe en la mayoría de ocasiones la población es muy grande o extensa, por lo que se debe recurrir al muestreo y cada una de sus variables o tipos. El tipo de muestreo que se aplica en la presente investigación es el no probabilístico, ya que se caracteriza por que los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la investigación. Aplicamos el muestreo por conveniencia, debido a que la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario.

Cuadro # 3 Muestra

Elemento	Ni
PERSONAL ADMINISTRATIVO	7
PERSONAL OPERATIVO	34
CLIENTES FRECUENTES	100
TOTAL	141

Elaborado por: el autor

2.6.2.1 Muestreos por conveniencia

Se aplica este tipo de muestreo que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento el utilizar como muestra los individuos a los que se tienen fácil acceso.

2.7 Procedimiento y Procesamiento de la Información

Es la secuencia que define los pasos para la obtención de un objetivo planteado con la finalidad de alcanzar lo deseado por la agencia.

- Identificación y justificación del problema
- Definición de objetivos de la investigación
- Revisión bibliográfica
- Establecer la metodología de la investigación
- Definición de las técnicas e instrumentos para el estudio de campo

2.7.1 Procesamiento

Luego de recopilar los datos por medio de los instrumentos diseñados para la presente investigación, encuestas realizadas al interior y exterior de la empresa, es necesario procesarlos ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permite realizar un respectivo análisis y llegar a conclusiones del trabajo investigativo; no igual a las entrevistas ya que este es un método cualitativo, en este caso se realiza un análisis general de las respuestas de personas quienes fueron entrevistadas.

La tabulación y los gráficos son parte también del proceso técnico en el análisis estadístico de los datos con la finalidad de determinar la cantidad de encuestados con similitud de respuestas y poderlos definir en cantidades porcentuales; luego se procede a la representación gráfica de los datos obtenidos para una mayor visibilidad y posterior análisis, un gráfico para cada interrogante y este dividido en cantidades porcentuales. La información obtenida se seleccionará y evaluará mediante la percepción del investigador, a partir de ella se presentarán las conclusiones y recomendaciones convenientes para la agencia de publicidad Menoscal S.A. Con las encuestas a los consumidores se podrá determinar en general si el producto satisface las necesidades en aspectos de calidad, presentación y precio; con respecto al personal, si se sienten satisfechos de pertenecer a la industria o plantear propuestas para el mejoramiento del sistema de la empresa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de entrevistas

Siendo la entrevista una técnica cualitativa, la recopilación de información se realiza a través de un proceso de comunicación convirtiéndose en una conversación con un propósito específico, en el transcurso del cual el entrevistado responde a temas previamente diseñados en función a las dimensiones planteadas en el documento, teniendo como principal objetivo el saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica hasta el punto de entrar a la situación de la persona entrevistada y ver las cosas desde su perspectiva.

Para la realización de las entrevistas del presente estudio de investigación se tiene como base los conocimientos sobre la temática a estudiar, aquello se consiguió a través de la consulta bibliográfica y la indagación previamente realizada a la empresa; las preguntas son de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta permitiendo así recoger información sobre acontecimientos, aspectos subjetivos de los mismos: actitudes, opiniones, valores, conocimientos y experiencias vividas en torno al giro del negocio.

En el transcurso de la realización el estudio se obtiene y define la información que se necesita, se formulan los temas adecuados para obtener la información precisa; en el momento de realizar las entrevistas se tomó en cuenta el comenzar con las preguntas más sencillas, de este modo se podrá iniciar una conversación con menos tensión y nervios por parte del entrevistado dejando las preguntas de mayor peso para cuando se haya establecido un dialogo más fluido, recordando que el vocabulario con el que se dialogue debe estar acorde a la preparación académica y

nivel de la persona entrevistada, los puntos relevantes de la entrevista son los siguientes.

Satisfacción con las responsabilidades asignadas

Pero dos de ellos mencionan su insatisfacción porque al estar encargados del departamento de producción son los responsables de una fabricación oportuna conforme a los diseños demandados por los consumidores y su entrega en la fecha establecida, también son los encargados de la disposición de materia prima e implementos y repuestos para el mantenimiento o reparaciones de maquinarias y sus instalaciones del área productiva; además sienten claramente las recargas de trabajo en la fábrica al no contar con una dirección establecida del proceso productivo y con ello la falta de organización.

Decisiones independientes en las actividades de trabajo

La mayor parte de los entrevistados consideran que frecuentemente les permiten tomar decisiones en el trabajo pero con la autorización de la alta dirección; se observa en el establecimiento una representación centralizada teniendo la total decisión y autoridad el mando directivo. Proponen la descentralización ya que de esta manera permitirá más participación e inducción del personal al cumplimiento de los objetivos fijados para la empresa, con esto la confianza en sus propias capacidades; con respecto a la toma de decisiones la podrá tomar quien esté dentro del área y al tanto de las actividades en base a sus conocimientos o experiencias sin dejar de lado la aceptación y orientación de su nivel inmediato superior.

Ambiente laboral

Las instalaciones de la fábrica son favorables para un ambiente de trabajo propicio en el desarrollo de las actividades laborales, aquello es evidenciado por el personal entrevistado; con respecto al tema se puede indicar que la empresa

cuenta con la infraestructura basta, necesaria y adecuada a las necesidades que requiere cada colaborador, separando claramente el área administrativa de oficinas y el área productiva, además estas se encuentran ajustadas al ambiente que requiere cada área con instalaciones eléctricas, de aire y suministros.

Vida laboral, profesional y familiar

El personal entrevistado manifiestan que la empresa como tal le permite compaginar sus actividades laborales cotidianas en relación con sus actividades familiares u otras circunstancias; declaran que el mando directivo es consciente y tolerante en conceder permisos o establecer horarios factibles cuando ellos lo requieran, siempre y cuando los inconvenientes sean de importancia para sus relaciones familiares. También expresan que todos los colaboradores tienen la aprobación directa del mando superior en conceder flexibilidad de horarios laborales con la finalidad de continuar con sus estudios profesionales.

Actividades laborales definidas

Los entrevistados consideraron que el presente tema es imprescindible porque además de sustentar el propósito que tiene el presente trabajo investigativo, en él claramente se evidencia como necesidad y petición del personal administrativo el organizar las actividades de la fábrica mediante la implementación de un diseño organizacional ajustado a la institución, acorde a las experiencias y conocimientos que tienen cada uno de los implicados. La mayor parte del personal administrativo se expresa inconforme porque determinan que sus actividades laborales varían de acuerdo a las necesidades del momento, sumado a estos quienes establecen que sienten una recarga de trabajo como efecto de las mismas causas mencionadas anteriormente.

Comunicación con el personal operativo

Con respecto a la comunicación interna existente en la fábrica se muestra favorable, una buena comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados propicia a las buenas relaciones enlazando sus actividades laborales compartidas de forma agradable. Una buena relación y comunicación entre el personal operativo junto al nivel superior, serán de gran ventaja y ayuda en la implementación de la descentralización propuesta, de tal manera que existirá un intercambio de información oportuna y coordinada que conlleve a la ejecución de las actividades correctivas para el área al que pertenezcan.

Alcance de los objetivos

En relación al siguiente tema, la mitad del personal administrativo entrevistado de la agencia Menoscal S.A. expresan que es poco frecuente un seguimiento paulatino de los objetivos que se pueda plantear la empresa; se evidencia entonces la falta de una proyección estratégica que defina claramente los objetivos factibles y alcanzables para cada área y en la empresa en su totalidad, proyecciones que les permita confirmar un progreso, crecimiento en sus actividades productivas y comerciales.

Capacidad para ejercer sus actividades

La mayor parte de los entrevistados se consideran poco capacitados para ejercer sus actividades laborales cotidianas; cabe recalcar que pese a los conocimientos profesionales que tienen cierta cantidad de ellos, los que cuentan solo con título de bachiller y quienes tienen experiencias anteriores en las actividades que realizan, se consideran estar poco capacitados porque sus actividades varían, es decir; al no tener sus funciones laborales definidas en ciertas ocasiones deben realizar actividades diferentes a las suyas con la finalidad de ayudar y cubrir aquellas

actividades que en ocasiones no son de su conocimiento; así mismo mencionan que debe también ser necesario una capacitación o actualización de sus conocimientos pero acorde a las actividades laborales definidas a realizar.

3.2 Análisis e interpretación de encuestas

Luego de la elaboración del diseño organizacional propuesto y las definiciones teórica de las variables a estudiar, se determinan las metodologías del estudio de investigación identificando claramente el diseño de investigación, su modalidad, tipos, métodos y técnica de investigación así como los instrumentos que se utilizarán en el estudio.

Siendo las encuestas una técnica imprescindible y una de las más utilizadas en toda investigación, se hace presente también en este documento de estudio; las encuestas se utilizaron con la finalidad de obtener información relevante de una muestra representativa al total de la población. Se toma en consideración el total de la población peninsular y la muestra se determina mediante el muestreo aleatorio simple, esta cantidad representa a los consumidores de la agencia de publicidad Menoscal S.A siendo estos el grupo de estudio externo a la empresa; para efecto de tener un balance en la investigación y establecer puntos de vistas tanto interna como externamente se toma en cuenta también al personal que labora en las instalaciones de la agencia en el área operativa.

Definida la cantidad de encuestas a realizar, se procede a la utilización de las herramientas de investigación utilizando las encuestas como técnicas de investigación, aquello conlleva a la elaboración de cuestionarios como sus herramientas; para la elaboración de los cuestionarios se debe tener conocimientos previos sobre el tema a tratar.

Las preguntas del cuestionario deben ser precisas, claras y evitando la utilización de palabras técnicas que puedan ser mal entendidas por los encuestados, tratando en lo posible de que exista una comunicación fluida. El cuestionario proporciona información, la misma que tendrá un tratamiento informático que permita la tabulación, la representación gráfica y posteriormente el análisis e interpretación del investigador presentando la difusión de los resultados que a continuación se detalla:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVA

En las entrevistas que se realizaron al personal administrativo, logramos determinar de una manera unificada todos los entrevistados concuerdan en que la estructura organizacional permitirá mejorar en muchos aspectos, tales como la gestión administrativa, los sistemas de reclutamiento del personal, así como también la definición de las funciones que se debe desempeñar en cada uno de los cargos.

Los resultados de la entrevista nos dan la pauta para continuar con el proceso y dar a la agencia una manera de poder solucionar los problemas con los que cuenta, razón por la cual a elección de los entrevistados la estructura organizacional se convertirá en la solución idónea para este caso.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS APLICADA A LOS CLIENTES

- ¿Ha realizado Ud. alguna compra en las instalaciones de Menoscal S.A?

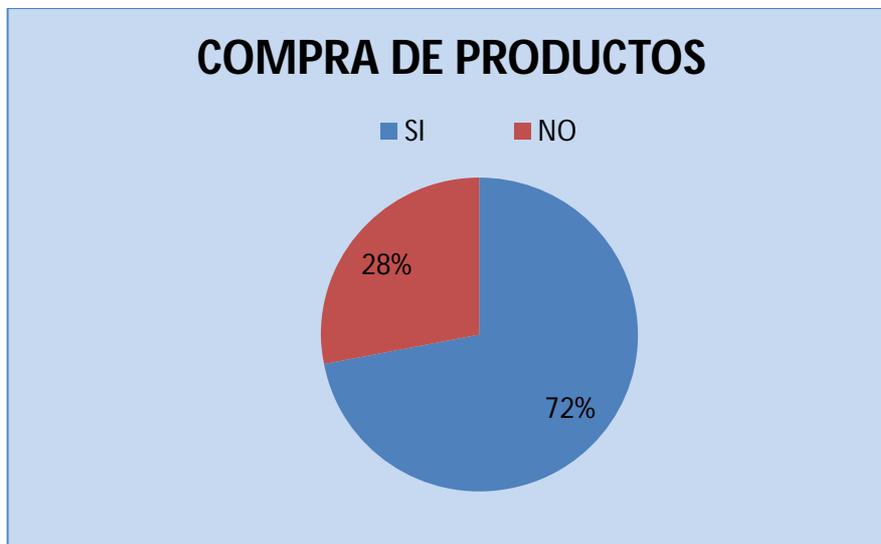
Tabla # 1 Compra de los productos

COMPRA DE PRODUCTOS			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	72	72%
	NO	28	28%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 1 Compra de productos



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Con respecto a que si el cliente ha realizado alguna compra de los productos el 72% respondió que sí han comprado productos e la empresa mientras que el 28%

manifestó que no han comprado ninguna clase de productos en la empresa Menoscal S.A.

- **¿El producto que ofrece Menoscal S.A cumple sus expectativas de calidad de manera?:**

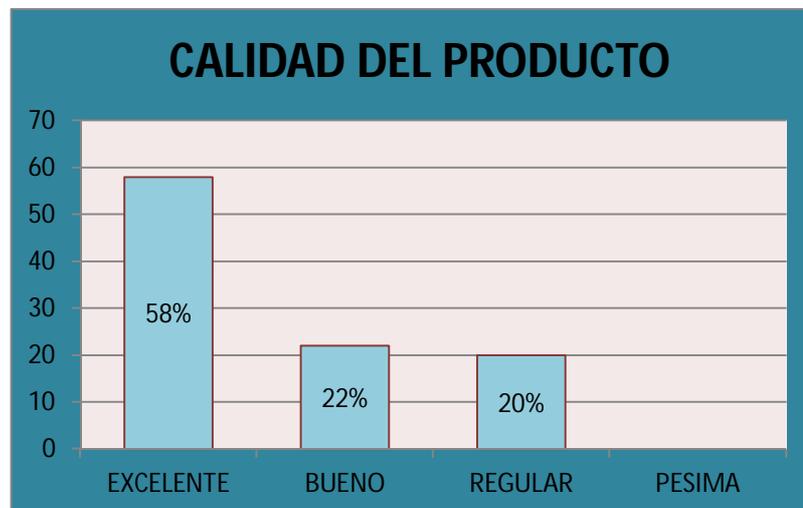
Tabla # 2 Calidad del Producto

CALIDAD DEL PRODUCTO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	EXCELENTE	58	58%
	BUENO	22	22%
	REGULAR	20	20%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 2 Calidad del Producto



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 58% de personas encuestadas respondió que de manera excelente el producto cumple con sus expectativas, el 22% manifestó que si es bueno pero que no complace en todo y el 20% dijo que es regular para ellos las

expectativas que tiene el producto y que son pocas las veces que adquieren el producto.

- **En comparación con otras alternativas la calidad y presentación el producto es:**

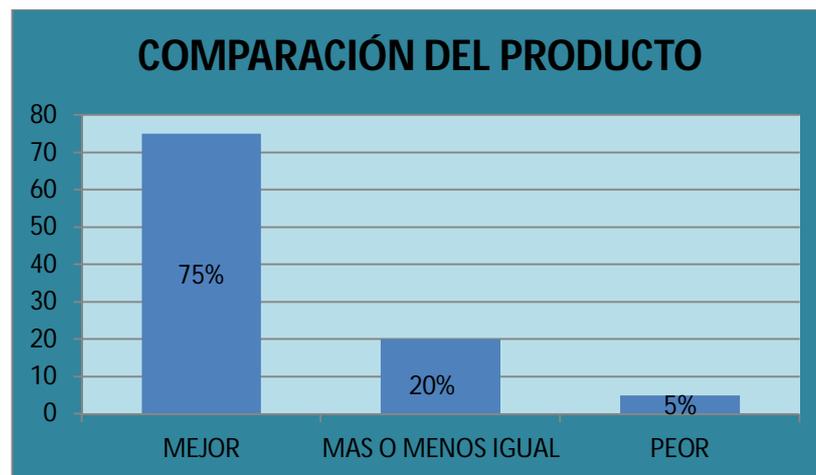
Tabla # 3 Comparación del producto

COMPARACIÓN DEL PRODUCTO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	MEJOR	75	75%
	MAS O MENOS IGUAL	20	20%
	PEOR	5	5%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 3 Comparación del producto



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a la calidad y presentación del producto en su gran mayoría con un 75% manifestó que es mejor la presentación del producto, el 20% supo decir que más o menos es igual en comparación a otras alternativas y el 5% respondió que es peor en comparación con otras alternativas.

- **Escoja Ud. el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto. Una sola opción**

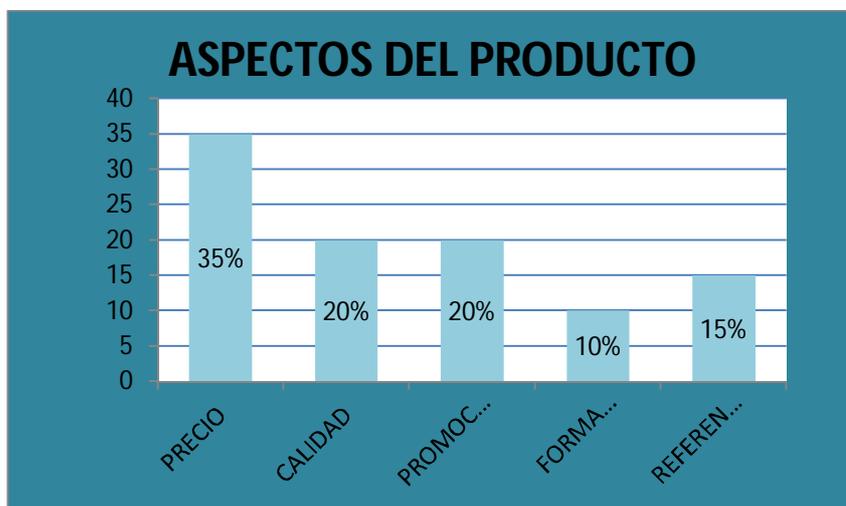
Tabla # 4 Aspectos del producto

ASPECTOS DEL PRODUCTO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	PRECIO	35	35%
	CALIDAD	20	20%
	PROMOCIONES	20	20%
	FORMA DE PAGO (Acum/Cred)	10	10%
	REFERENCIAS	15	15%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 4 Aspectos del producto



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Los clientes encuestados en un total del 35% manifestaron que a la hora de adquirir el producto se enfocan más en el precio, otros en un 20% manifestaron

que se preocupan más en la calidad y en las promociones que ofrece la empresa durante cierto tiempo y el 15% adquiere el producto por referencias.

- **¿Cómo considera la atención que recibe por parte del personal en el punto de venta de la empresa?**

Tabla # 5 Atención al cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	MUY BUENA	45	45%
	BUENA	35	35%
	REGULAR	20	20%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 5 Atención al cliente



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Un total del 45% de clientes encuestados supo manifestar que consideran muy buena la atención que reciben por parte del personal de la empresa, el 35% considera que es solo buena la atención que le brinda el personal y el 20% manifiesta que es regular la atención que le brinda el personal de la empresa

Menoscal S.A pero que se sienten en plena comodidad al momento de visitar la empresa.

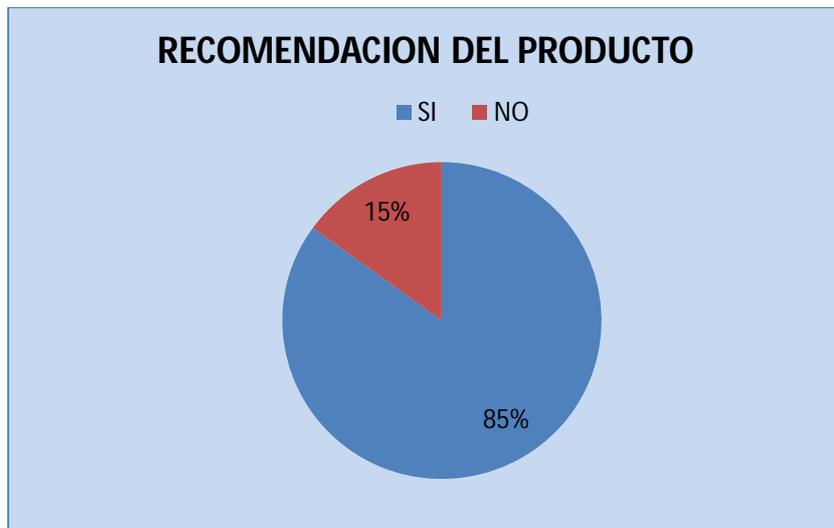
- **¿Recomendaría Ud. a otras personas que adquieran el producto ofrecido por la Empresa Menoscal S.A?**

Tabla # 6 Recomendación del producto

RECOMENDACIÓN DEL PRODUCTO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	85	85%
	NO	15	15%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 6 Recomendación del producto



Fuente: Clientes
Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que si el cliente recomendaría a otras personas para que adquieran el producto ofrecido por la empresa Menoscal S.A el 85% de clientes encuestados manifestó que si recomendarían a otras personas para que adquieran

el producto, mientras que el 15% dijo que no recomendarían por diversas razones que ellos se abstienen a decir las para evitar problemas con las demás personas.

- **¿Cómo se enteró de la existencia de la Empresa Menoscal S.A?**

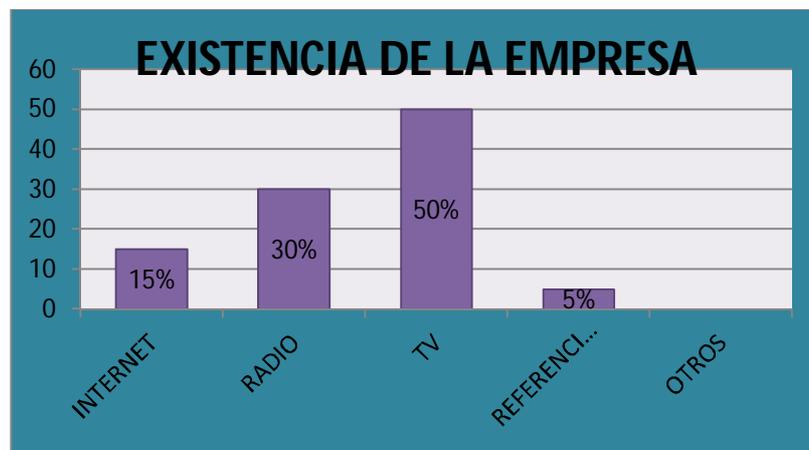
Tabla # 7 Existencia de la empresa

EXISTENCIA DE LA EMPRESA			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	INTERNET	15	15%
	RADIO	30	30%
	TV	50	50%
	REFERENCIAS	5	5%
	OTROS	0	0%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 7 Existencia de la empresa



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que como fue la forma de enterarse acerca de la existencia de la empresa Menoscal S.A el 15% de clientes encuestados manifestó que fue por medio de internet, el 30% por medio de anuncios en la radio dado por diferentes emisoras, la mayoría en un 50% por medio de TV peninsular específicamente por Brisa Tv y el 5% por referencias dadas por ciertas personas.

- ¿Qué tan informado se considera Ud. sobre los productos y promociones ofrecidas por la Empresa?

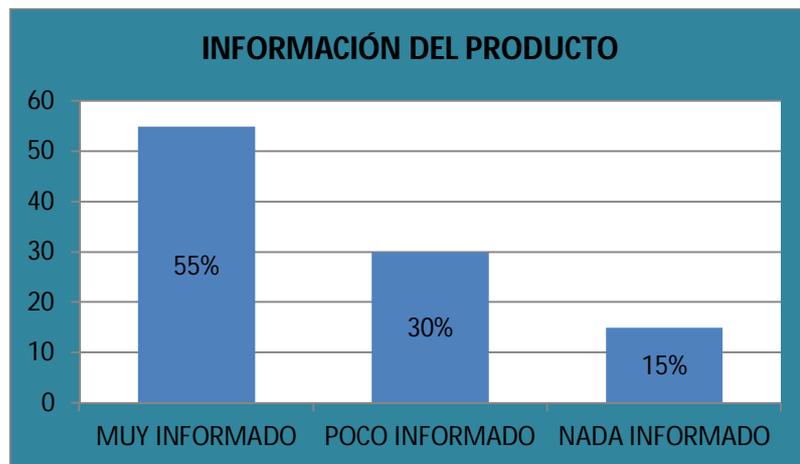
Tabla # 8 Información del producto

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	MUY INFORMADO	55	55%
	POCO INFORMADO	30	30%
	NADA INFORMADO	15	15%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 8 Información del producto



Fuente: Clientes

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Al considerar la pregunta que consiste en que tan informado se consideran los clientes sobre los productos y promociones que ofrece la empresa el 55% manifestó que está muy informado con respecto a los productos y promociones que brinda la empresa mientras que el 30% está poco informado y el 15% supo decir que no está nada informado es decir no tiene ningún conocimiento de lo que ofrece la empresa puesto que no compra los productos ofrecidos en la misma.

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA AL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MENOSCAL Y
ASOCIADOS**

- ¿Se siente Ud. satisfecho con sus responsabilidades asignadas?

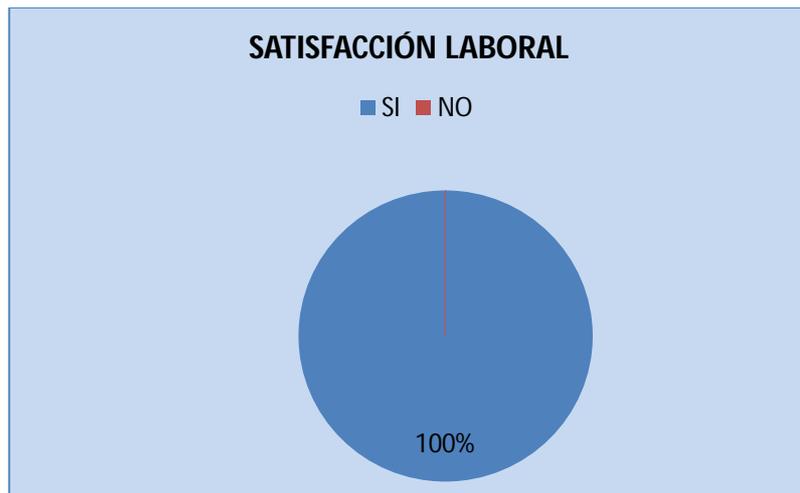
Tabla # 9 Satisfacción laboral

SATISFACCIÓN LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	7	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 9 Satisfacción laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Al considerar parte de las encuestas al personal administrativo se les pregunto si se sienten o no satisfechos con las responsabilidades asignadas y el total de quienes forman parte de este departamento es decir en un total del 100% si está satisfecho con las responsabilidades que se les ha asignado para cada uno de ellos dentro de la empresa.

- ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

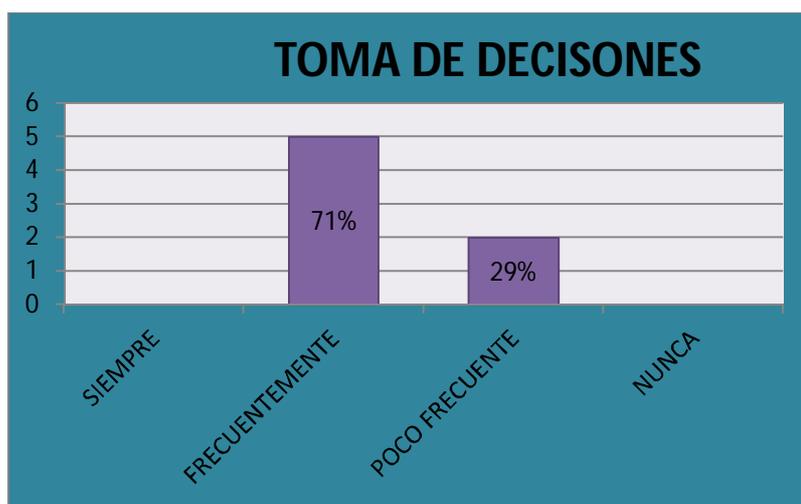
Tabla # 10 Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	SIEMPRE	0	0%
	FRECUENTEMENTE	5	71%
	POCO FRECUENTE	2	29%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 10 Toma de decisiones



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 71% del personal administrativo encuestado manifestó que frecuentemente le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo mientras que el 29% respondió que es poco frecuente que se les permita tomar decisiones en su propio trabajo.

- ¿Consideras que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus labores?

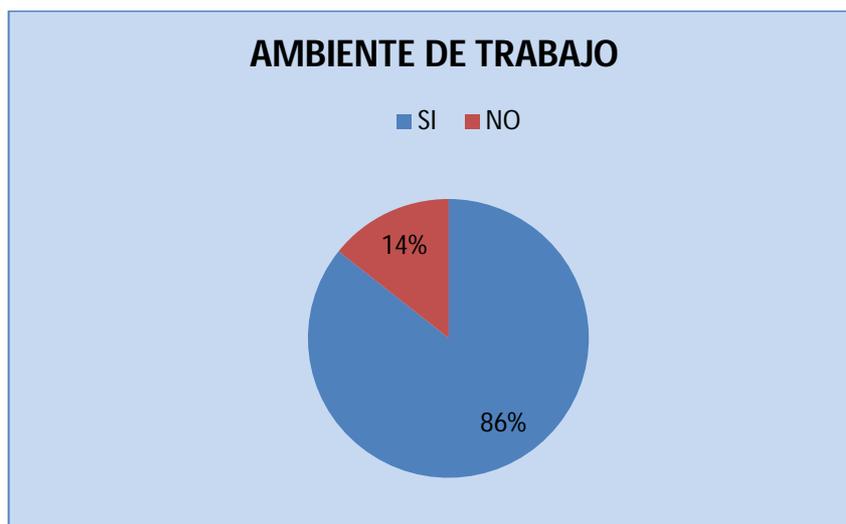
Tabla # 11 Ambiente de trabajo

AMBIENTE DE TRABAJO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SI	6	86%
	NO	1	14%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 11 Ambiente de trabajo



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En relación si considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus labores el 86% respondió que sí es favorable el ambiente de trabajo mientras que el 14% manifiesta que no consideran propicio el ambiente de trabajo

- **¿La empresa te facilita compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?**

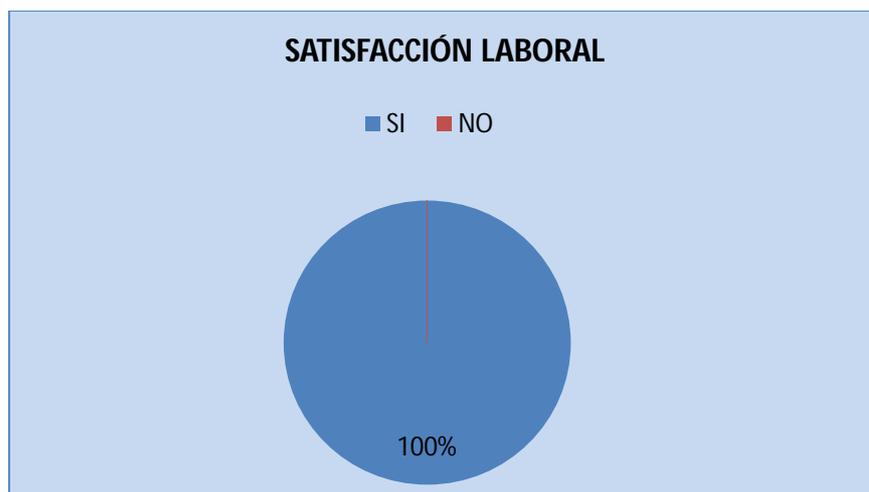
Tabla # 12 Relación laboral

RELACIÓN LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	SI	7	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 12 Relación laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El total de quienes conforman el personal administrativo en un 100% dijo que si se le permite compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar que en ese asunto no tienen ningún problema más bien la empresa les da mucha ayuda en este tema.

- **En su oficina de trabajo Ud.:**
- **ESTA DETERMINADA LA LABOR DE REALIZAR PARA CADA TRABAJO**
- **VARIA LA ACTIVIDAD DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL MOMENTO**
- **SIENTE UD. QUE TIENE RECARGA DE TRABAJO**

Tabla # 13 Oficina de trabajo

OFICINA DE TRABAJO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	1.-DETERMINADA LA LABOR	5	71%
	2.-VARIA LA ACTIVIDAD	2	29%
	3.-RECARGA DE TRABAJO	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 13 Oficina de trabajo



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta al tema de oficina de trabajo se dieron 3 opciones y el 71% se valió más de la primera opción que consiste en que si está determinada la labor a

- ¿Considera Ud., existe colaboración en su ambiente laboral?

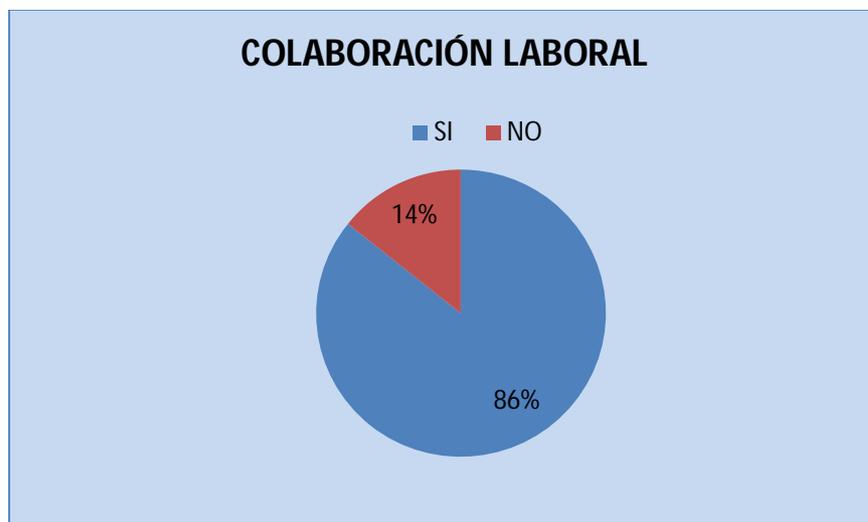
Tabla # 14 Colaboración laboral

COLABORACIÓN LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	6	86%
	NO	1	14%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 14 Colaboración laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 86% del personal administrativo manifestó que si existe colaboración en su ambiente laboral que todos trabajan unidos y de forma cooperativa mientras que el 14% restante respondió que no existe colaboración dentro del ambiente laboral y que cada uno trabaja para su bienestar propio.

- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la fábrica?

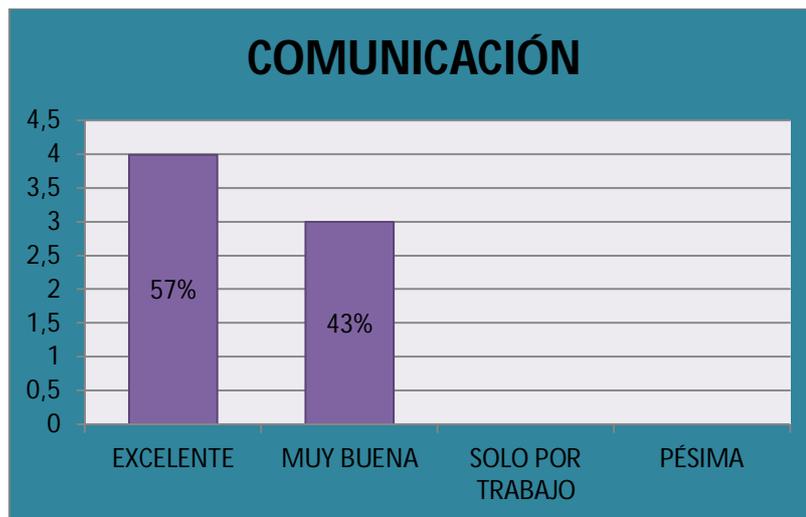
Tabla # 15 Comunicación

COMUNICACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	EXCELENTE	4	57%
	MUY BUENA	3	43%
	SOLO POR TRABAJO	0	0%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 15 Comunicación



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que como es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la fábrica el 57% respondió que es excelente, el 43% que es muy buena, cada quien opina a su conveniencia y propio criterio y lo que ellos hacen es realizar sus actividades diarias y sacar adelante a la empresa.

- **¿Es de interés de los funcionarios el brindar un ambiente laboral adecuado a sus subordinados?**

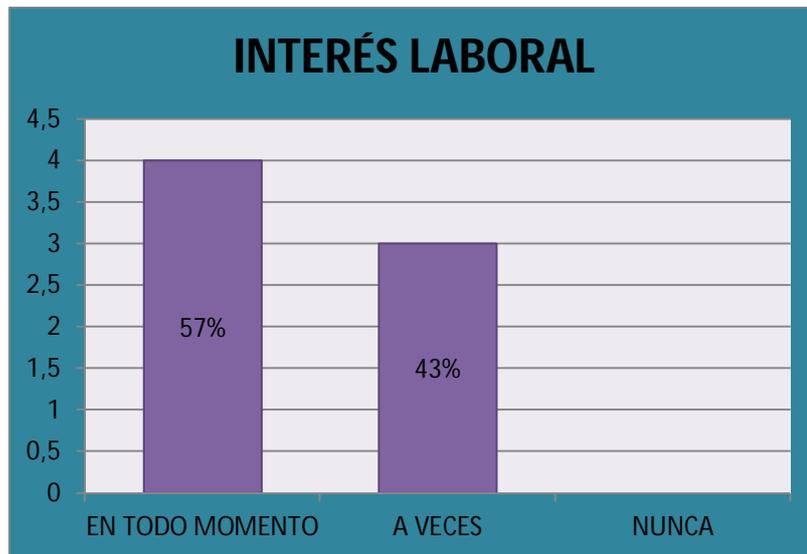
Tabla # 16 Interés laboral

INTERÉS LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	EN TODO MOMENTO	4	57%
	A VECES	3	43%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 16 Interés laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 57% del personal administrativo encuestado manifestó que en todo momento es de interés de los funcionarios el brindar un ambiente laboral adecuado a sus subordinados para el bien de la empresa, mientras que el 43% responde q a veces consideran factible la pregunta realizada.

- ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados?

Tabla # 17 Cumplimiento de objetivos

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SIEMPRE	4	57%
	FRECUENTEMENTE	2	29%
	POCO FRECUENTE	1	14%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 17 Cumplimiento de objetivos



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En relación a que si realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados el 57% dice que siempre es importante realizar este tipo de seguimientos, el 29% considera que frecuentemente se debe realizar esta actividad mientras que el 14% considera que es poco frecuente realizar este tipo de seguimientos.

- ¿A criterio personal, considera que se están logrando los objetivos planteados?

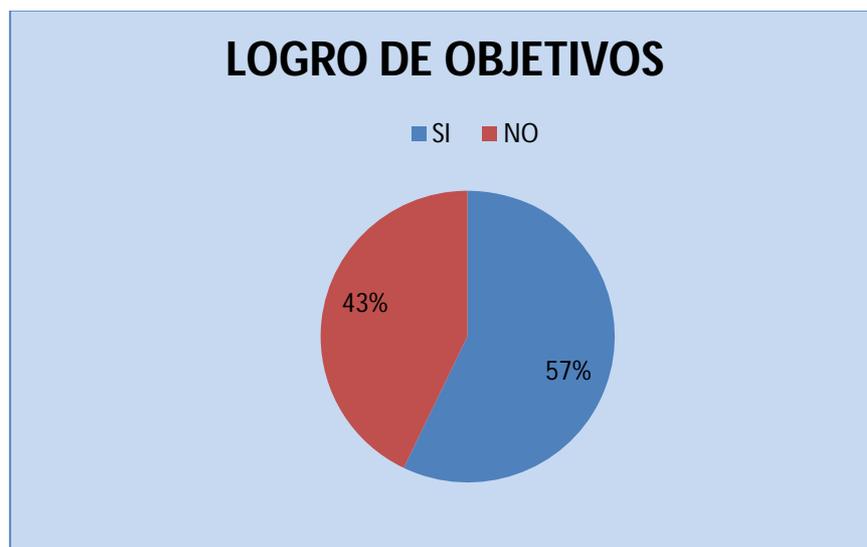
Tabla # 18 Logro de objetivos

LOGRO DE OBJETIVOS			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	4	57%
	NO	3	43%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 18 Logro de objetivos



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 57% del personal administrativo encuestado considera que si se están logrando los objetivos planteados y que la empresa está creciendo y dando resultados, pero el 43% dice que no se están cumpliendo con los objetivos trazados y que esto es de mucha preocupación para la empresa.

- ¿Cree Ud. que con la implementación de un modelo organizacional se mejorara la gestión administrativa?

Tabla # 19 Mejora de gestión administrativa

MEJORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	SI	7	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 19 Mejora de gestión administrativa



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En la pregunta de que si se cree que con la implementación de un modelo organizacional se mejorar la gestión administrativa el 100% respondió que si es muy considerable que se realice este tipo de modelo dentro de la empresa para mejorar más las funciones

- ¿Qué tan capacitados considera Ud. que se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones?

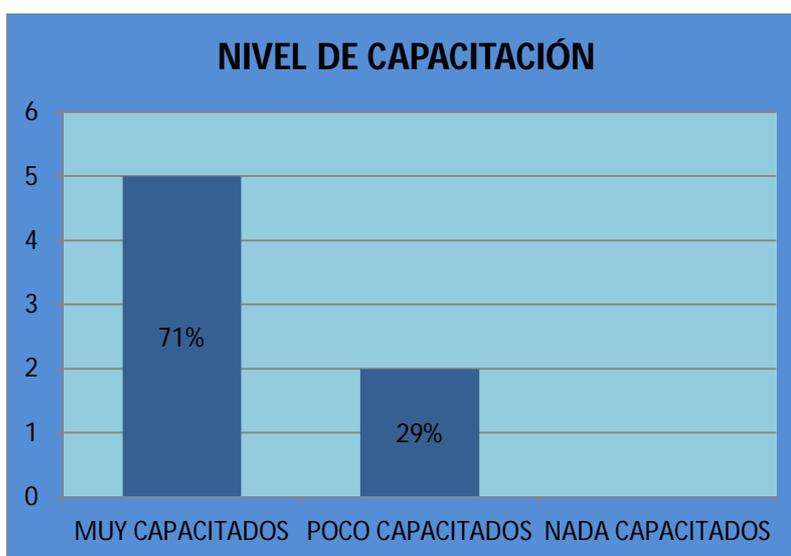
Tabla # 20 Nivel de capacitación

NIVEL DE CAPACITACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	MUY CAPACITADOS	5	71%
	POCO CAPACITADOS	2	29%
	NADA CAPACITADOS	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 20 Nivel de capacitación



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que concierne a que tan capacitados se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones el personal administrativo en un 71% respondió que es están muy capacitados, mientras que el 29% dice que están muy pocos capacitados y que necesitan ayuda sobre ellos.

- ¿Cómo cree Ud. que los empleados se sientan con su trabajo?

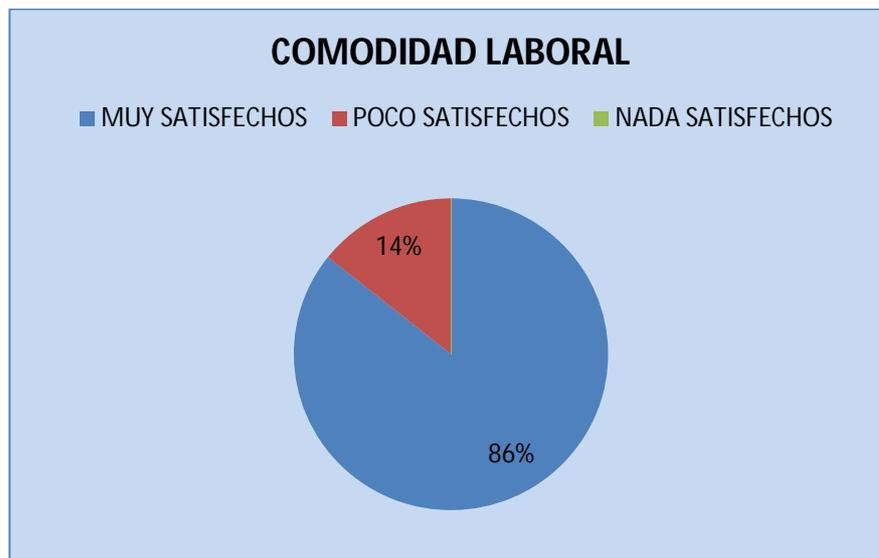
Tabla # 21 Comodidad laboral

COMODIDAD LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	MUY SATISFECHOS	6	86%
	POCO SATISFECHOS	1	14%
	NADA SATISFECHOS	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 21 Comodidad laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En relación a que como cree el personal administrativo que estén los empleados en relación con su trabajo el 86% manifestó que se encuentran muy satisfechos con su trabajo pero el 14% restante respondió que se sienten pocos satisfechos con el trabajo que están realizando actualmente

- ¿Considera Ud. que la insatisfacción laboral afecta el clima organizacional?

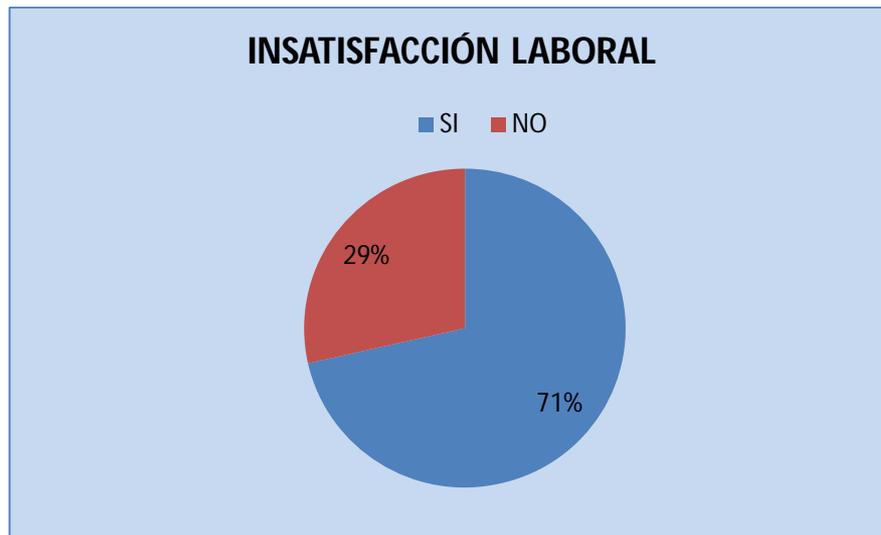
Tabla # 22 Insatisfacción laboral

INSATISFACCIÓN LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	SI	5	71%
	NO	2	29%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 22 Insatisfacción laboral



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 71% del personal encuestado considera que si afecta la insatisfacción laboral el clima organizacional, mientras que el 29% considera que no afecta la insatisfacción laboral al clima organizacional.

- ¿Cómo ha visto reflejada la satisfacción o insatisfacción laboral en los empleados de la empresa?

Tabla # 23 Satisfacción e insatisfacción

SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	SATISFECHO	6	86%
	INSATISFECHO	1	14%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 23 Satisfacción e insatisfacción



Fuente: Empleados del Personal Administrativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 86% del personal administrativo encuestado respondió que se sientes satisfecho en la forma de cómo ha visto reflejada la satisfacción o insatisfacción laboral en los empleados de la empresa pero el 14% está insatisfecho por la forma de ver las cosas.

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA AL
PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA MENOSCAL Y
ASOCIADOS**

- ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer a esta empresa?

Tabla # 24 Satisfecho e insatisfecho

SATISFECHO E INSATISFECHO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SATISFECHO	30	88%
	INSATISFECHO	4	12%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 24 Satisfecho e insatisfecho



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El personal operativo respondió en un 88% que si se encuentran satisfechos de pertenecer a la empresa Menoscal S.A, y el 12% respondió que está insatisfecho puesto que no se les ha dado el trato respectivo.

- ¿La remuneración que Ud. recibe satisface a sus necesidades?

Tabla # 25 Remuneración

REMUNERACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	SI	24	71%
	NO	10	29%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 25 Remuneración



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 71% del personal encuestado respondió que si satisface la remuneración que recibe actualmente en la empresa pero el 29% manifestó que no satisface para nada la remuneración que le brinda la empresa

- ¿Recibe incentivos al realizar bien tu trabajo?

Tabla # 26 Incentivo laboral

INCENTIVO LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SI	27	79%
	NO	7	21%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 26 Incentivo laboral



Fuente:Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que si los empleados reciben incentivos al realizar bien su trabajo el 79% respondió que sí lo reciben mientras que el 21% restante respondió que no reciben ningún tipo de incentivos por realizar sus labores diarias.

- **Selecciona que tipo de incentivos:**

Tabla # 27 Tipos de incentivos

TIPOS DE INCENTIVOS			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	AUMENTO DE SUELDO	10	29%
	ASCENSOS	5	15%
	BONOS	10	29%
	VIAJES	5	15%
	CAPACITACIONES	4	12%
	OTROS	0	0%
	TOTAL		34

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 27 Tipos de incentivos



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a los tipos de incentivos el 29% prefirió aumento de sueldo, el 15% ascensos, el 29% bonos, el 15% viajes y el 12% capacitaciones, lo cual conocemos cuál es tipo de incentivos por lo que los empleados elegirían a preferencia de cada uno.

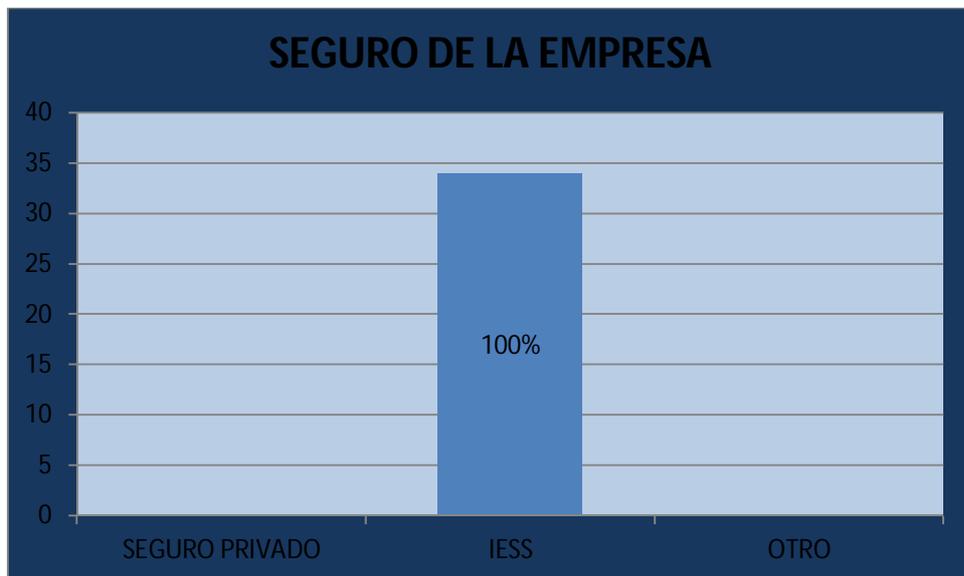
- ¿Qué tipo de seguro le brinda la empresa?

Tabla # 28 Seguro de la empresa

SEGURO DE LA EMPRESA			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SEGURO PRIVADO	0	0%
	IESS	34	100%
	OTRO	0	0%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 28 Seguro de la empresa



Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Todo el personal es decir un 100% en relación a qué tipo de seguro le brinda la empresa ellos respondieron que es el IESS el tipo de seguro que la empresa brinda a los empleados.

- ¿Además del aspecto laboral, considera que la empresa demuestra tener interés por su bienestar personal?

Tabla # 29 Interés de bienestar personal

INTERÉS DE BIENESTAR PERSONAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	32	94%
	NO	2	6%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 29 Interés de bienestar personal



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 94% respondió que la empresa si demuestra interés por su bienestar personal y que no solo se fija en el ámbito laboral, mientras que el 6% manifiesta que la empresa no demuestra interés y que solo se basa en lo laboral.

- ¿Sus opiniones cuentan para la toma de decisiones?

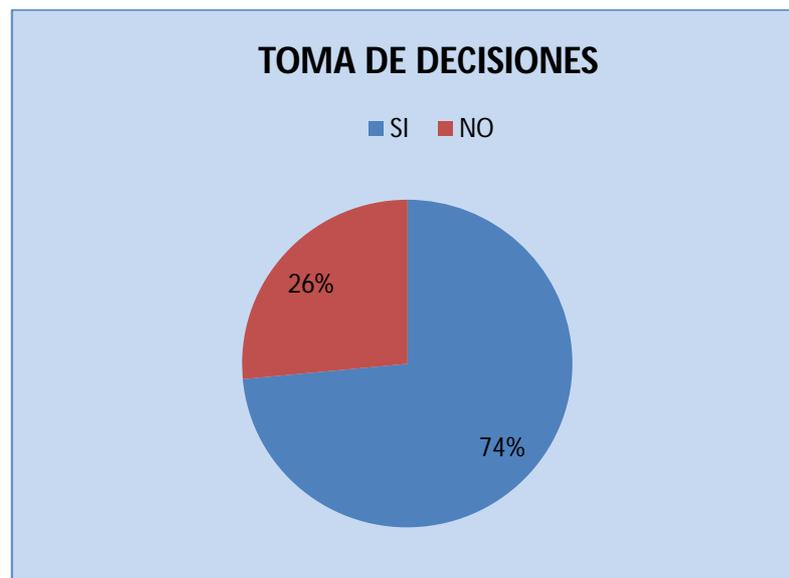
Tabla # 30 Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	25	74%
	NO	9	26%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 30 Toma de decisiones



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que si la opinión de los empleados es tomada en cuenta para la toma de decisiones el 74% respondió que si se toma en cuenta cada una de las opiniones vertidas, mientras que el 26% dice que no hacen valer las opiniones surgidas.

- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño laboral?

Tabla # 31 Desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	34	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 31 Desempeño laboral



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En su total del 100% del personal operativo dice que si evalúa periódicamente el desempeño laboral puesto que es una de las reglas que la empresa realiza a cada uno de sus empleados

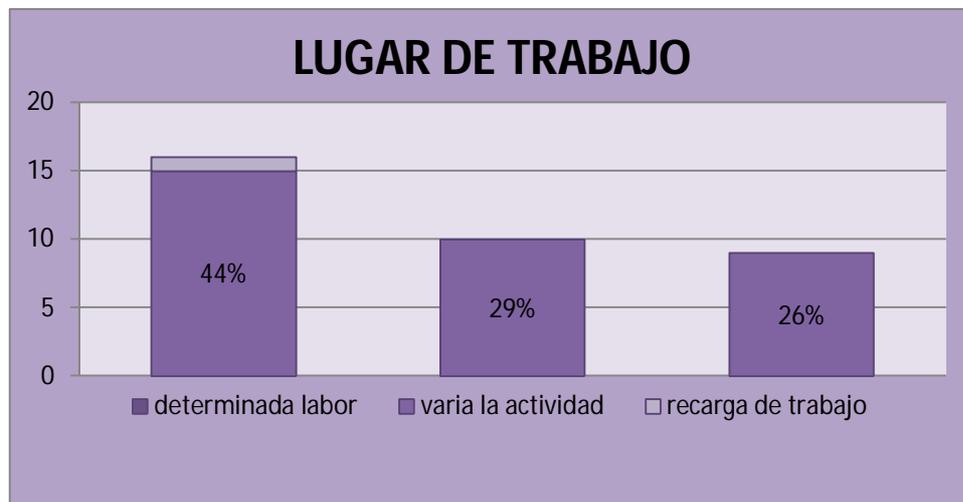
- **En su lugar de trabajo Ud. (Elija una opción)**
 - 1. Esta determinado la laboral a realizar para cada trabajador**
 - 2. Varia la actividad de acuerdo a las necesidades del momento**
 - 3. Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo**

Tabla # 32 Lugar de trabajo

LUGAR DE TRABAJO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	1.-determinado la laboral	15	44%
	2.-Varia la actividad	10	29%
	3.-recarga de trabajo	9	26%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 32 Lugar de trabajo



Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Se planteó tres alternativas y el 44% del personal operativo considero la primera que consiste en que está determinada la labor a realizar para cada trabajador, el 29% eligió la segunda opción que es si varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento y el 26% respondió que existe mucha recarga de trabajo.

- **¿Existe una buena comunicación y respeto mutuo entre compañeros de trabajo?**

Tabla # 33 Comunicación y respeto laboral

COMUNICACIÓN Y RESPETO LABORAL			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SIEMPRE	29	85%
	RARA VEZ	5	15%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 33 Comunicación y respeto laboral



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 85% del personal encuestado manifestó que siempre existe una buena comunicación y respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, mientras que el 15% dice que es rara la vez que se da una buena comunicación entre ellos.

- ¿En el departamento de producción, el nivel de ruido es soportable?

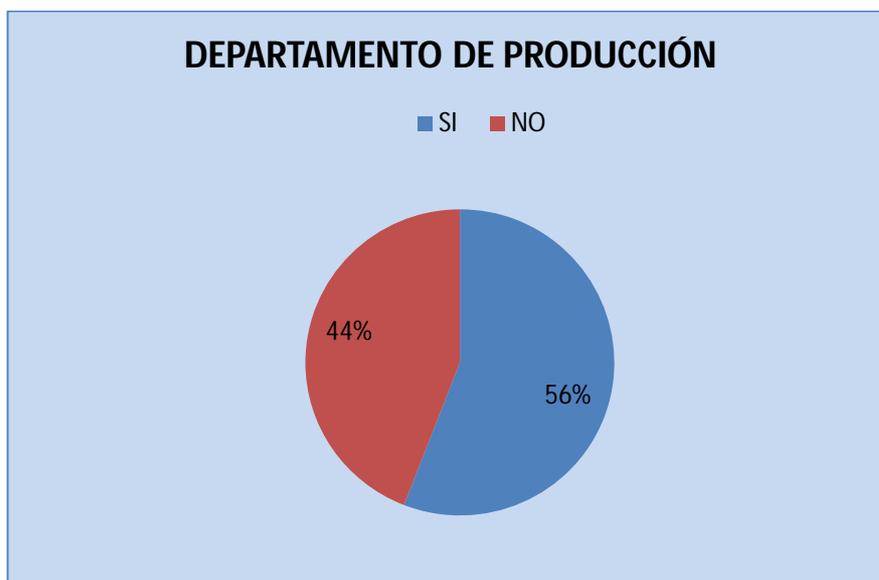
Tabla # 34 Departamento de producción

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	SI	19	56%
	NO	15	44%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 34 Departamento de producción



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 56% respondió que el nivel de ruido en el departamento de producción si es insoportable y que esto causa malestar y el 44% respondió que no es molestia este tipo de ruidos en este departamento.

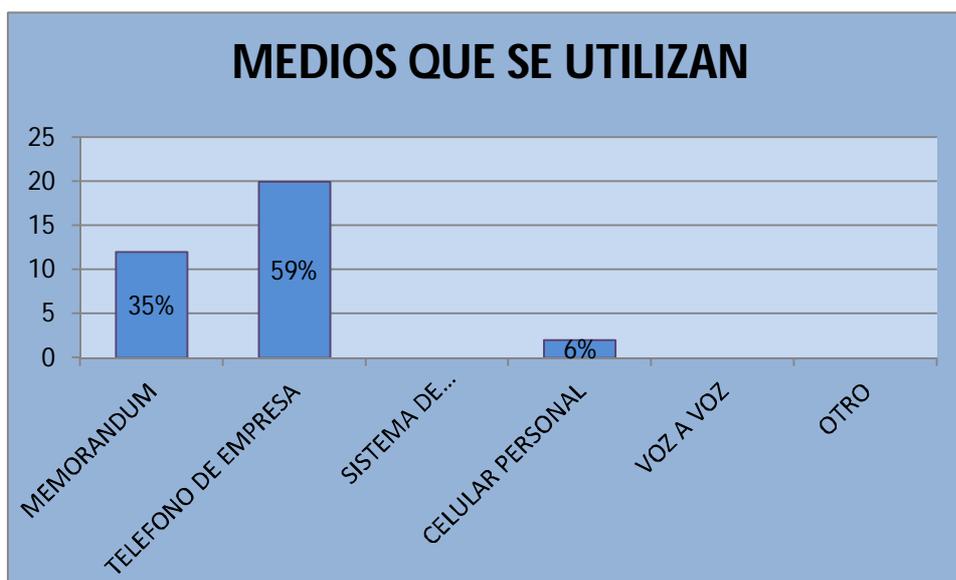
- ¿Qué medios se utilizan dentro del área de producción para una comunicación eficaz?

Tabla # 35 Medios que se utilizan

MEDIOS QUE SE UTILIZAN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	MEMORÁNDUM	12	35%
	TELÉFONO DE EMPRESA	20	59%
	SISTEMA DE PARLANTES	0	0%
	CELULAR PERSONAL	2	6%
	VOZ A VOZ	0	0%
	OTRO	0	0%
	TOTAL		34

Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 35 Medios que se utilizan



Fuente: Empleados personal operativo
Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

En lo que respecta a que medios se utilizan en el área de producción el 35% utiliza memorándum, el 59% teléfono de empresa, el 6% celular personal puesto que estos son los medios que el personal utiliza en este tipo de áreas.

- ¿Le gustaría contar con un boletín informativo que le proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa o su departamento?

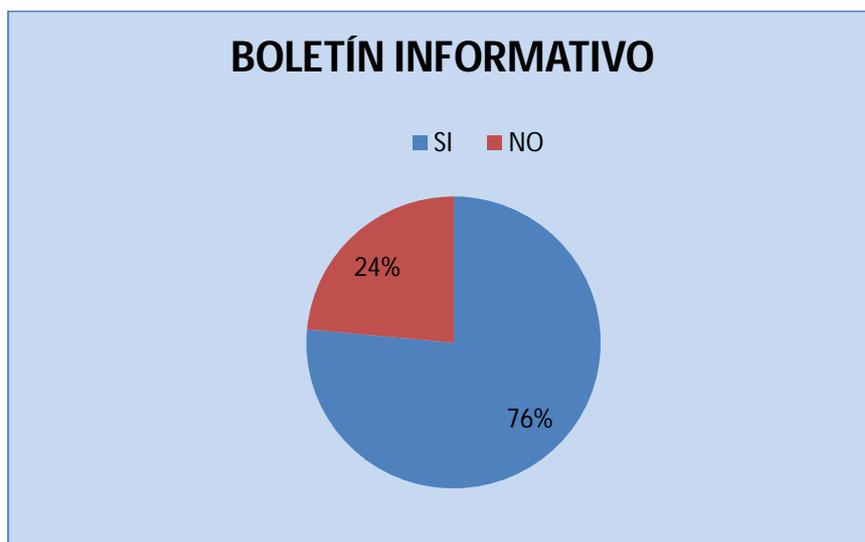
Tabla # 36 Boletín informativo

BOLETÍN INFORMATIVO			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	SI	26	76%
	NO	8	24%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 36 Boletín informativo



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 76% del personal encuestado manifiesta que si le gustaría contar con un boletín que le proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa o su departamento mientras que el 24% respondió que no es necesario este boletín

- ¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

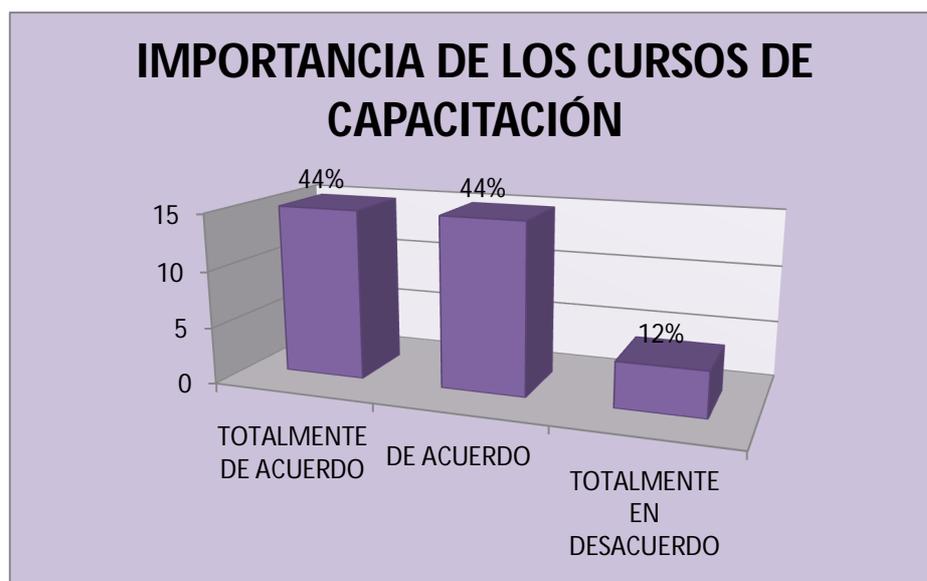
Tabla # 37 Importancia de los cursos de capacitación

IMPORTANCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	44%
	DE ACUERDO	15	44%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	12%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 37 Importancia de los cursos de capacitación



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

El 44% del personal encuestado totalmente de acuerdo que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral y que les son de mucha importancia, mientras que el 44% esta solo de acuerdo con esta actividad y el 12% están totalmente en desacuerdo y que es una pérdida de tiempo para ellos.

- **¿Le gustaría recibir cursos de capacitación?**

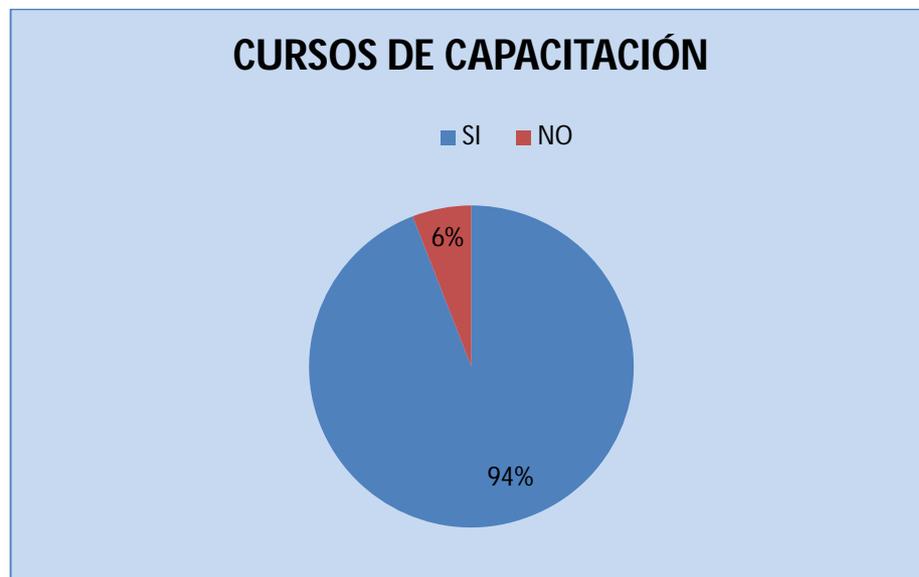
Tabla # 38 Cursos de capacitación

CURSOS DE CAPACITACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	SI	32	94%
	NO	2	6%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 38 Cursos de capacitación



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

A la mayoría de empleados del departamento operativo con un total del 94% si le gustaría recibir cursos de capacitación puesto que manifiestan que son de mucha ayuda a obtener más conocimiento, pero el 6% dijo que no es necesario que se les capacite

- ¿Mencione algún tema en el que desee capacitarse?

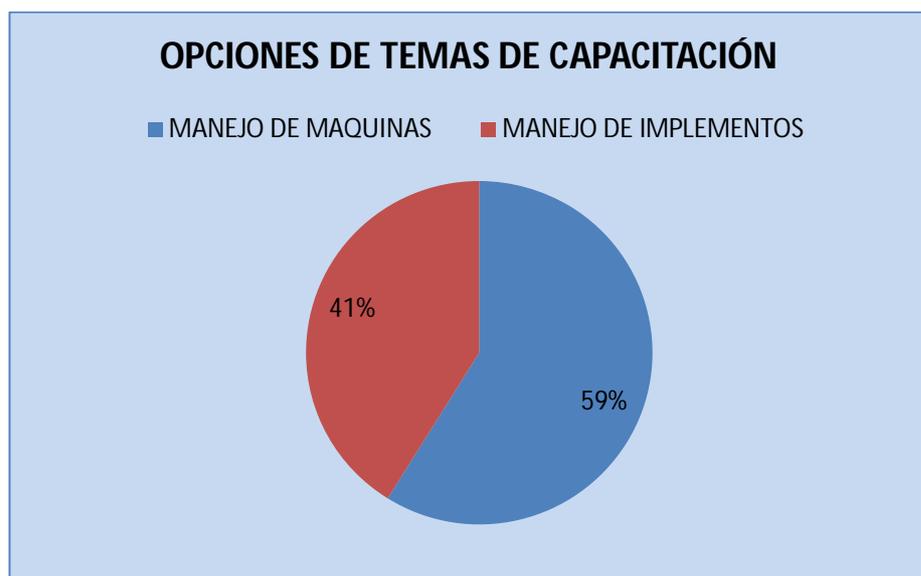
Tabla # 39 Opciones de temas de capacitación

OPCIONES DE TEMAS DE CAPACITACIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	MANEJO DE MAQUINAS	20	59%
	MANEJO DE IMPLEMENTOS	14	41%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 39 Opciones de temas de capacitación



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Se dejó como alternativa que el propio personal encuestado elija una alternativa en temas de capacitación el 59% manifestó que el tema sería de manejo de máquinas y el 41% restante prefirió que el tema a tratarse será mejor de manejo de implementos.

- ¿Qué considera Ud. que debería mejorar el departamento de producción?

Tabla # 40 Mejora en el departamento de producción

MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	ESTABLECER BIEN LAS JORNADAS LABORALES	34	100%
	TOTAL	34	100%

Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Gráfico # 40 Mejora en el departamento de producción



Fuente: Empleados personal operativo

Elaborado por: Raúl Alejandro

Análisis:

Todos los empleados que se encuentran en el departamento de producción acertaron en la misma alternativa, puesto que se les preguntó en qué debería mejorar el departamento y ellos respondieron que sería mejor establecer bien las jornadas laborales que actualmente presentan para mayor bienestar para ellos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

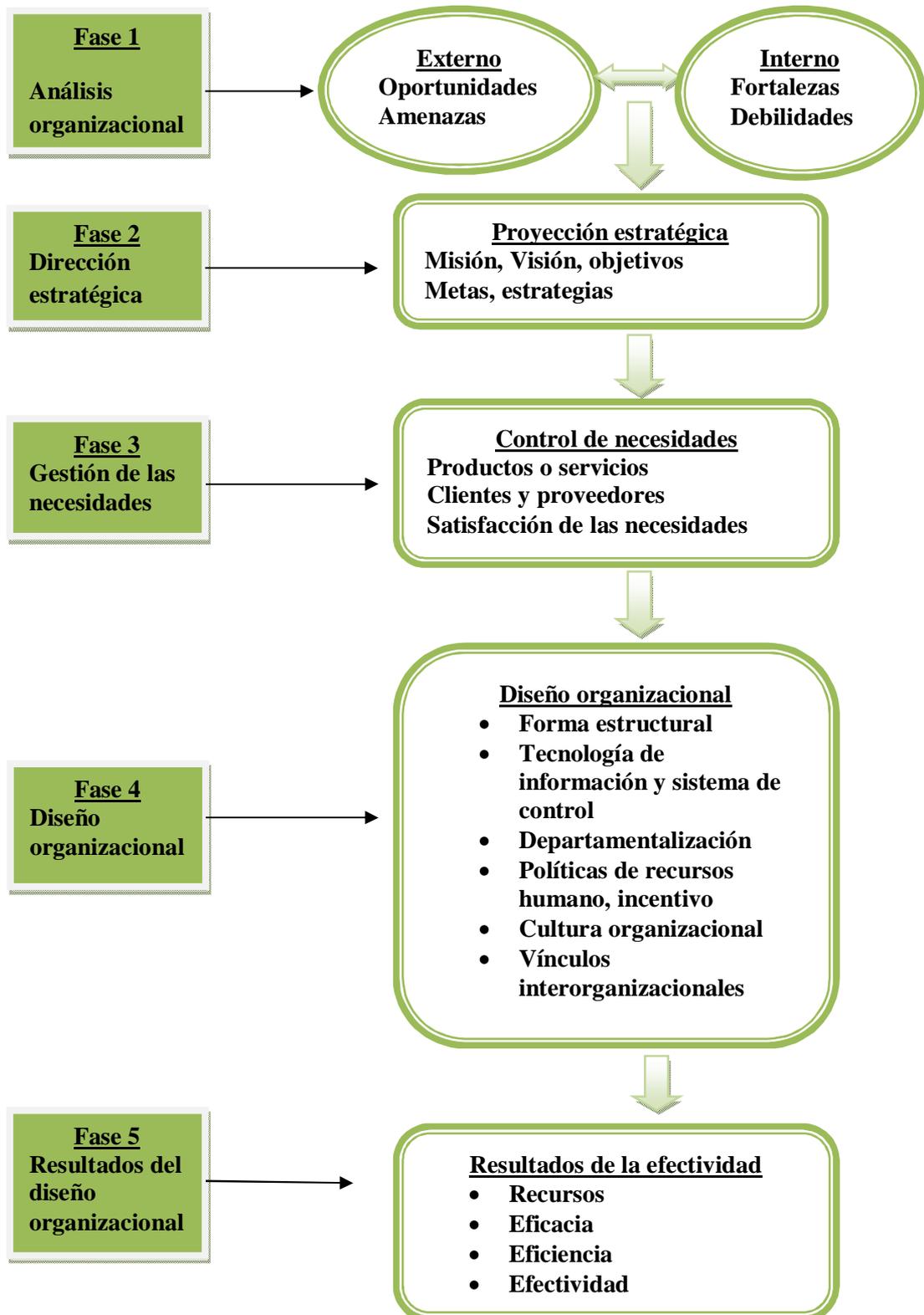
1.1 Presentación

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de un diseño organizacional, a través de un estudio se consideró temas como base y la modalidad del diseño propuesto por Richard Daff/Labrada

1.2 Estructura del diseño organizacional para la agencia de publicidad

Menoscal S.A del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena

Gráfico # 41 Estructura del diseño organizacional



Fase 1

1.3 Análisis organizacional

PRIMERA ESTRATEGIAS

FODA ESTRATÉGICO

Cuadro # 4 Foda Estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MENOSCAL S.A	<ul style="list-style-type: none">• Un compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.• Espacio de trabajo cómodo dentro de las áreas de la empresa.• Asesoría y apoyo permanente por parte de uno de los Superiores, así como también buena comunicación, receptividad de opiniones de ideas e inquietudes del personal bajo su cargo, esto es un agente motivador y fortalecedor de las relaciones de los departamentos.• El superior indicado delega autoridad y poder	<ul style="list-style-type: none">• Falta de manuales de normas y procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.• Inexistencia de una estructura organizativa que refleje la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes.• Ausencia de un manual de organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y departamentos

	de decisión a los niveles subalternos.	presentes en la empresa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de sus productos. • Buenas relaciones con los clientes y proveedores. • Disponibilidad de parte de la fábrica a mantener al día todos sus permisos. • Buenas relaciones con entes públicos. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos en los espacios de la empresa aprovechando la disponibilidad del talento humano con conocimientos necesarios, la cual generará beneficios. • Capacitar a su personal por medio de cursos de desarrollo. • Realizar manuales de procesos para las actividades que se desarrollan en la empresa. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar la distribución organizativa de acuerdo con la realidad de la empresa. • Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia no de empresas productoras, sino más bien de empresas comercializadoras del mismo producto. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores. • Mantener la fortaleza como empresa y luchar sin mirar atrás y con una visión futurística. • Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar planes para corregir las falencias que tiene la empresa y adaptarlos a los cambios constantes del mercado.

Fuente. Menoscal S.A

Elaborado por el autor

MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	CALIFICACION RESPUESTA	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
Primera en la Península del producto ofrecido	10	0,1	4	0,4
Instalaciones de trabajo cómodas	9	0,09	3	0,27
Ubicación estratégica	10	0,1	3	0,3
Recurso humano con experiencia necesaria	6	0,06	1	0,06
Diversidad en el tipo de producto	7	0,07	1	0,07
Calidad del producto	6	0,06	2	0,12
Precios accesibles	6	0,06	2	0,12
Tecnología	9	0,09	3	0,27
DEBILIDADES				
Inexistencia de una estructura organizativa	7	0,07	2	0,14
Desconocimiento sobre manuales de organización	9	0,09	1	0,09
Ausencia de estrategias de comercialización, promoción y distribución	8	0,08	1	0,08
Deficiente sistema de comunicación organizacional	7	0,07	2	0,14
Falta de motivación y pertenencia	6	0,06	1	0,06

generalizada en trabajadores			
TOTAL		1	2,12

Fuente. Menoscal S.A

Elaborado por el autor

Mediante la presente evaluación de los factores internos se puede determinar que el total ponderado está por debajo del promedio normal con un 0,38 de diferencia. Indicando de esta manera que la empresa internamente tiene falencias en su estructura organizacional, en los procesos productivos y en la ausencia de estrategias de comercialización, pese a su relevancia con valores altos en ubicación estratégica, infraestructura de la empresa y siendo la primera agencia de publicidad en el territorio peninsular.

MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	CALIFICACION RESPUESTA	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Alta demanda de los productos	20	0,2	3	0,6
Buenas relaciones con clientes, y entes públicos	17	0,17	3	0,51
Posibilidad de expansión	18	0,18	4	0,72
Nuevos mercados potenciales	12	0,12	2	0,24
AMENAZAS				
Precios variables en materia prima	10	0,1	2	0,2
Competencia de comerciantes del mismo producto	16	0,16	3	0,48

Nuevos competidores	7	0,07	3	0,21
TOTAL		1		2,96

Fuente. Menoscal S.A

Elaborado por el autor

En la presente matriz de los factores externos a la agencia se evidencia que supera el promedio ponderado con 0,46 de diferencia. Lo que demuestra que aunque teniendo falencias en sus factores internos, se presenta fuerte y estable en su aspecto externo, debido a la alta demanda siendo la primera agencia de publicidad, a sus buenas relaciones con los implicados externos y a sus posibilidades de inversión y expansión. Teniendo realizado el respectivo cuadro de ponderaciones se podrá distinguir que la mejor estrategia es promover el desarrollo personal y profesional, con educación y capacitación constante a todos los miembros de la organización, motivándolos de manera permanente para el logro de la productividad y por ende el crecimiento y desarrollo de la fábrica.

FASE 2

1.4 Dirección estratégica

La dirección estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio, es una

magnífica herramienta de trabajo para cualquier entidad, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).

MISIÓN INSTITUCIONAL

La agencia de publicidad Menoscal S.A tiene como misión la creación de la imagen publicitaria de cada empresa, compañía o negocio, ofreciendo al cliente un producto de calidad y brindando buen servicio a sus clientes, que permita competir y ser líderes en los mercados nacionales, con la disposición de satisfacer las necesidades de todos los clientes de la provincia de Santa Elena, cumpliendo con los estándares de calidad, trabajando con responsabilidad y ética.

VISIÓN

La agencia de publicidad Menoscal S.A será reconocido en el mercado nacional como líder en las creación y distribución de la imagen publicitaria de cada empresa, complementándose con maquinarias de última tecnología y sobre todo de una alta calidad, cubriendo un mercado exigente, que nos permita convertirnos en la primera opción al momento de realizar un publicidad de cualquier tipo, la calidad de los productos de la y el servicio serán nuestra mejor carta de presentación, trabajando con responsabilidad social y ética.

VALORES

- **HONESTIDAD:** Brindar seguridad y transparencia en la comunicación basados en la veracidad de la información aplicada a todos los procesos.

- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir el trabajo con eficiencia, prontitud y calidad.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Ejecutar las tareas involucrando a todo el equipo en la realización de un fin común.
- **PUNTUALIDAD:** Cumplir de una manera oportuna, ágil y rápida, demostrando respeto y concordancia con los compromisos adquiridos.
- **COMPROMISO:** Es asumir el trabajo con responsabilidad y puntualidad generando así, resultados con calidad.
- **RESPECTO:** Esta actitud es la base de la armonía en el trabajo y las buenas relaciones con los compañeros, proveedores y clientes.
- **PRO ACTIVIDAD:** Es estar siempre un paso adelante, expresando soluciones, dinamismo, prontitud y nuevas ideas.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Es una actitud atenta a suplir las necesidades y exigencias del cliente, de una manera eficaz y oportuna.

OBJETIVO GENERAL

La Agencia de Publicidad Menoscal S.A oferta al mercado un producto de calidad, mediante el implemento de una alta tecnología única en el mercado local, cumpliendo con los estándares de calidad, para satisfacer la necesidad de nuestros clientes, trabajando con responsabilidad social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la metodología a través de instrumentos investigativos, que faciliten la obtención de la información sobre los procesos de la Agencia.
- Realizar el diagnóstico de las necesidades organizativas para mejorar la estructura organizativa.
- Implementar una filosofía organizacional que permitan lograr los objetivos de la agencia.
- Elaborar el presupuesto de un diseño organizacional considerando enfoques que faciliten el buen manejo de la gestión administrativa.
- Mejorar los niveles de atención y satisfacción de los clientes.

1.5 Fase 3 Gestión de las necesidades

Productos o servicios

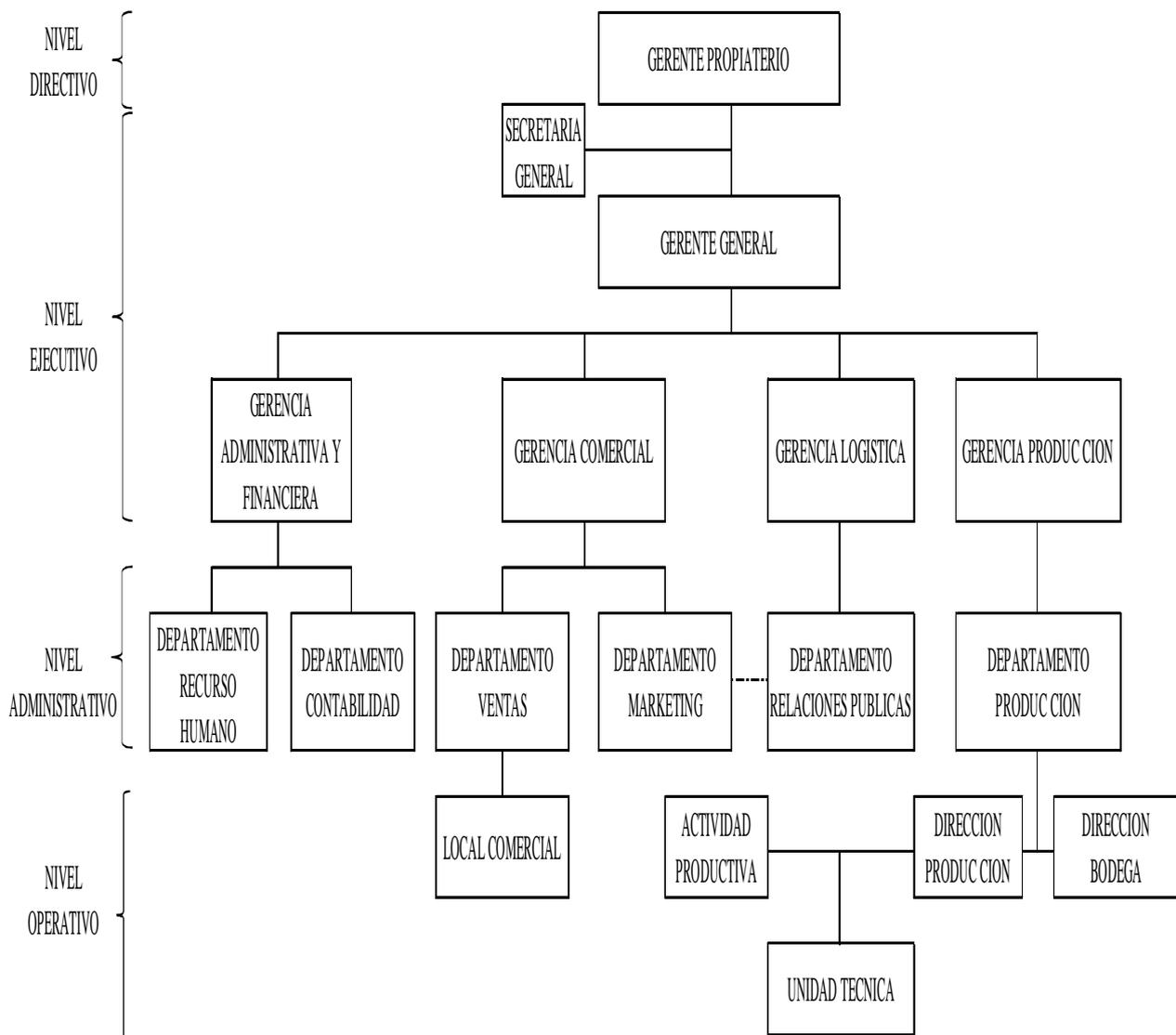
Los productos y servicios que genera la empresa tienen un gran acogida por parte de nuestros clientes que tienen una fidelidad hacia nosotros porque somos la primera empresa de publicidad en la provincia de Santa Elena, nuestros productos son fabricados con la más alta tecnología y con la mejor calidad, las vallas publicitarias que elabora nuestra empresa son las de mayor acogida por las grandes empresas de la región.

CLIENTES

Son parte primordial para que nuestra empresa siga el ritmo de crecimiento pronunciado que ha tenido desde el momento de su creación, la misma que se ha ido adaptando a los cambios generados por el transcurso del tiempo y acorde a las necesidades de los clientes.

1.6 Fase 4 Elementos del diseño organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MENOSCAL S.A



Fuente.- Menoscal S.A

Elaborado por el autor

1.6.1 Descripción de Funciones de la Estructura Organizacional

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar.

En el presente organigrama se puede observar los niveles jerárquicos existentes en la agencia, identificando claramente el directivo, ejecutivo, administrativo y el operativo. Una de las principales finalidades de la elaboración del organigrama es que en él se identifica quien depende de quién y tiene la particularidad de indicar a todo el personal y a quien se incorpora recién a la empresa, la forma como se integra la organización.

Autoridad, Función y Responsabilidad

1.6.1.1 Gerente propietario

Como su definición lo indica, es la propietaria y única persona capitalista en la fábrica; incluida en el organigrama de la fábrica deberá dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos del sistema para lograr el éxito del mismo.

La gerente propietaria es la principal directiva que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. La propietaria, con independencia de las otras personas, es quien dirige la empresa; y toma las decisiones trascendentales.

Funciones:

- Liderar el equipo humano ejecutivo.
- Definir objetivos sociales.

- Evaluar la productividad de la empresa.
- Mantener relaciones diplomáticas con entidades financieras.
- Estudiar diferentes alternativas de inversión y su modo de financiación.
- Diseñar políticas estratégicas para neutralizar a la competencia.

1.6.1.2 Secretaria general

Es la persona encargada de velar por los compromisos y responsabilidades de la gerente propietaria, será capaz de mantener relaciones interpersonales diplomáticas con individuos o entidades con quienes se mantienen en contacto con la empresa.

Responsabilidades:

- Deberá llevar el control de la agenda programada para las fechas establecidas, coordinando reuniones y citas respectivas.
- Recepción, clasificación y despachos de documentos.
- Deberá coordinar el tiempo de la gerente propietaria para atender asuntos referentes a la empresa.

Funciones:

- Se encargara de registrar todos los compromisos adquiridos por la gerente propietaria.
- Autorizada para mantener el orden en la oficina de la gerente propietaria.
- Comunicación directa con la gerente propietaria y quienes la soliciten.
- Archivar la información requerida por la propietaria.
- Remitirá en oficios a los departamentos del nivel ejecutivo las decisiones que haya tomado la gerente propietaria.

1.6.1.3 Gerente general

La persona sobre quien recaiga esta responsabilidad será el representante legal de la fábrica, siendo así la máxima autoridad dentro de la organización, capaz de plantear, coordinar y supervisar las actividades, así como las relaciones públicas de la empresa, también toma las decisiones en acuerdo con su superior y los subordinados.

Sus actividades están orientadas al levamiento de información y elabora manuales organizacionales, manuales de procedimiento, manuales estratégicos, diagramas de flujos de procesos, etc. Mencionamos los siguientes puntos a continuación.

Responsabilidades:

- Tener una buena comunicación dentro de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los mandos medios.

Funciones:

- Certificar el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, estrategias, políticas de la fábrica.
- Controlar, supervisar y evaluar todas las áreas que conforman la empresa.
- Seleccionar, contratar y preparar al personal ejecutivo calificado para implementar los nuevos modelos, políticas, objetivos, etc.
- Dirigirá las reuniones periódicas con sus subordinados, a fin de permitir el perfeccionamiento de los modelos estructurales y estratégicos.
- Da la aprobación para la aplicación de modelos, determinando las acciones.
- Administra de manera eficiente los recursos de la empresa.

1.6.1.4 Gerencia administrativa y financiera

En este departamento de nivel ejecutivo se planteara nuevas estrategias que conlleven a adquirir una estructura económica solida acorde a las necesidades de la empresa.

La persona sobre quien recaiga esta responsabilidad se encargará de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera de la agencia.

Funciones:

- Administrar el recurso humano y financiero de manera tal que la empresa pueda lograr su objetivo.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la agencia.
- Analista de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Ayudar en tomas de decisiones específicas que se deban tomar en los proyectos, elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Produce información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.
- Elabora e interpreta los balances y cuentas de resultados y se encarga de emitir la información correspondiente a la gerente propietaria y demás ejecutivos.

1.6.1.5 Departamento recurso humano

Este departamento es imprescindible para la agencia ya que asegura la adecuada disponibilidad de talento humano, a través de mecanismos formulados a manera interna de la organización donde se delimita las características que se necesita para determinada función así como los requisitos que se necesita para desempeñar la función.

Funciones:

- Planifica y realiza la inducción del personal, desde la recepción de documentos, hasta su capacitación e inclusión a las instalaciones de la fábrica, incluye la motivación de los mismos.
- Determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones (canales de comunicación más eficaces).
- Realiza seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
- Controla los horarios, establece los permisos de ausencia y emite memorándum.
- Deberá evaluar constantemente a todo el personal.

1.6.1.6 Departamento contabilidad

Uno de los aspectos más importantes que tiene la empresa para financiar proyectos o adquirir nuevos activos. Mediante la planificación se emiten reportes en los que constan los ingresos y egresos, para conocer la situación de liquidez de la empresa para que la misma realice un sin número de actividades de carácter económico.

Si lo logra estará maximizando el valor de la empresa, pues beneficiara tanto a la propietaria y dejara satisfecho a quienes obtuvieron el rendimiento que pretendían por las nuevas adquisiciones.

De la misma manera informa sobre la situación económica – financiera de la empresa, detallando la cantidad y el tiempo en que se esperan ingresos y egresos; así como el aumento de utilidades.

Responsabilidades:

- Dará un informe mensual a la gerencia administrativa y financiera, y este a su vez lo pondrá a disposición del gerente general para ser analizado en las reuniones.
- Responsable y ético en mantener las cuentas claras dentro de la empresa.
- Manejo de los libros contables y compras.

Funciones:

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Elaboración de reportes de ingresos y egresos.
- Asesoría permanente a la gerencia administrativa y financiera sobre los estados económicos y contables de la empresa.
- Tener actualizados todos los registros contables y obligaciones de la empresa.
- Asegura la existencia de información financiera de manera oportuna para el uso de la gerencia.
- Realizar los roles de pago para la cancelación puntual de las remuneraciones y beneficios de los empleados.

1.6.1.7 Gerencia comercial

Identificará las necesidades de los consumidores, administrando la totalidad de los aspectos comerciales, desde la elaboración del presupuesto hasta la formulación de las políticas de ventas y su promoción, supervisando el cumplimiento de las metas respecto a los volúmenes y márgenes presupuestados.

Lo primero que es necesario destacar de la función comercial, es que es la encargada de interpretar. Otro de los aspectos que es necesario destacar, es que la función comercial es la única área que genera ingresos a través de las ventas en la organización (el área de producción es una generadora de costos y gastos al igual que la gerencia administrativa y financiera).

Asimismo, por estar en contacto estrecho con el cliente también se encuentra bajo su competencia la realización de las campañas de comunicación (departamento de marketing).

Otra de las funciones es la elaboración de los presupuestos y cronogramas comerciales, en los mismos se estima la demanda que la organización debe enfrentar tanto en cantidades de productos como su estacionalidad (en qué momento del año están los picos de venta), para de esta manera poder realizar el presupuesto administrativo y financiero, y las proyecciones de producción.

Funciones:

- Controlar y evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos comerciales, reaccionando anticipadamente ante posibles inconvenientes.
- Analizar y evaluar la cartera de clientes, recomendando acciones y estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Transmitir normas y procedimientos de carácter comercial y vigilar su cumplimiento.

- Coordinar el informe sobre los gastos incurridos en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

1.6.1.8 Departamento ventas

Esta área se encarga de planear el proceso de venta, con la determinación y definición del target o cliente meta, y el diseño de la forma de cómo llegar con el producto.

También se encarga de investigar sobre la evolución del mercado y la búsqueda constante de nichos u oportunidades en el mercado o la exploración de nuevas necesidades de los consumidores, para de esta manera poder ofrecer un producto adaptable a sus necesidades o brindar productos complementarios.

Funciones:

- Elaborará un informe mensual a gerencia comercial.
- Estudia la capacidad del local comercial.
- Analiza las ofertas que se pueden ejecutar durante el periodo de acuerdo a la producción que se obtenga mensualmente.
- Establece la planeación y organización de estrategias de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.

1.6.1.9 Local comercial

Este departamento es un servicio de atención al cliente para una adquisición directa del producto por parte del consumidor, aunque también se puede llegar a

ello mediante llamadas telefónicas o la utilización del correo electrónico o cualquier otro medio de uso primordial; y poder aceptar directamente sus recomendaciones.

Funciones:

- Atender a los posibles consumidores de una manera profesional, demostrando su calidad en el servicio.
- Mantener de forma clara, ordenada y honesta los archivos correspondientes que se encuentren a su cargo.
- Manejo de caja chica y cobranzas, así como generar informes y reportes.
- Recepción telefónica de quejas y reclamos.

1.6.1.10 Departamento marketing

La utilidad de los medios de comunicación para dar realce a la actividad que se pretende emprender tiene que tener presente la empresa de tal manera da publicidad de una manera correcta y adecuada.

Primero será necesario en el mercado, se puede tomar como referencia la publicidad radial o televisiva como también las vallas publicitarias. Mediante la promoción se tiene como finalidad aumentar el consumo del bien.

1.6.1.11 Gerencia logística

La persona encargada de la logística gestionará los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en

bienes (producto) y servicios (atención al cliente) del mercado, en calidad, lugar y momento, maximizando la satisfacción del cliente, y minimizando los costos, coordinando las actividades, recursos y demanda.

Esta dirección es imprescindible ya que se encargará de coordinar al área de comercialización junto con el de producción, con la finalidad de conformar una sinergia entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

La persona que tenga a cargo esta responsabilidad, estará encargado de controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo del presupuesto del departamento. De la misma manera reportará los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones de los clientes, dirigiendo al personal de manera que se realicen los despachos del producto en cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los consumidores.

Funciones:

- Gestionar la relación con los proveedores y consumidores.
- Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.
- Dirige al personal en las actividades planificadas teniendo como objetivo responder a la demanda.
- Reportar los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.
- Estudia el mercado en el que se pueda distribuir el producto.
- Desarrolla ideas innovadoras de sistemas de difusión y campañas que capten el interés del público en general.
- Organizar eventos de integración que fomenten las buenas relaciones laborales entre los directivos y sus subordinados.

1.6.1.12 Departamento relaciones públicas

Esta área será prácticamente el vínculo de comunicación entre el mercado objetivo y la fábrica. Podrá trabajar de manera conjunta con el departamento de marketing ya que ambas están orientadas a la comunicación mediante los medios informativos.

Por otra parte definirá sistemas de comunicación de manera interna para un adecuado y efectivo cumplimiento de las actividades laborales, con toda la información posible y necesaria para que no exista desconocimiento de algún tema en particular entre los miembros de la agencia.

Funciones:

- Explicar y dar a conocer el trabajo que se realiza en la empresa.
- Diseñar programas estratégicos aplicados al segmento de mercado.
- Mantener una buena relación con todos los miembros externos e internos a la empresa.
- Debe identificarse con la misión y visión, de esta forma crear en los empleados una cultura organizacional, compromiso e identificación, proyectando la imagen de la empresa.
- Organizar y supervisar campañas oficiales de difusión.
- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de comunicación y difusión de la entidad.

1.6.1.13 Gerencia producción

Se encarga de controlar, organizar y supervisar el proceso de una manera adecuada con la finalidad de que no exista ninguna irregularidad en la alteración

en el producto final; gestionando el cumplimiento del objetivo, mediante las estrategias correspondientes.

El/la encargado/a de la gerencia de producción y en su responsabilidad recaerá parte de la gestión administrativa, de tal manera que se garantice la estabilidad del personal así como política interna se establezcan reglas de higiene, y el monitoreo de las condiciones laborales de los empleados de la empresa.

En materia de producción se garantiza en que el proceso productivo se encuentra departamentalización, la utilidad tecnología que utiliza la misma o los procesos productivos se deben realizar de tal manera que se pueda minimizar los costos de producción.

1.6.1.14 Departamento producción

Este departamento es el encargado del estudio de la capacidad de la producción de la planta y descomposición de los procesos del trabajo productivo. Es decir, tiene los procesos del sistema productivo en su totalidad, las maquinarias cuentan con un proceso en el cual se encuentran programadas para la cantidad de hora de trabajo, durante el proceso productivo se deben añadir tecnología nueva con un valor agregado relevante que marque diferencia en el mercado.

Funciones:

- Determina la capacidad de producción de la empresa.
- Establece los sistemas de coordinación laboral.
- Vigilar el flujo de materiales.
- Investigar las áreas del problema.
- Estipula mantenimientos cada cierto tiempo de horas producidas.

1.6.1.15 Dirección bodega

En este departamento se registra o se encuentra todo lo que necesite la empresa para que su actividad no se ve interrumpida con la finalidad de no perder tiempo al momento de realizar ciertos cambios, frente a esta responsabilidad se encuentre una persona especializada en dichos elementos, para que realice las adquisiciones de los mismos.

Funciones:

- Recibir los bienes, materiales, suministros, comprobando la calidad y cantidad establecidas.
- Informar al departamento de producción cualquier irregularidad en la recepción de las adquisiciones de los materiales o en lo que respecta a la seguridad del área, reuniendo las condiciones óptimas de almacenamiento.
- Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
- Despachar los bienes y materiales según las cantidades y especificaciones establecidas en una solicitud de abastecimiento u otro documento interno.
- Mantener actualizado los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

1.6.1.16 Dirección producción

Es el encargado de disponer todos los elementos necesarios para que el proceso productivo se desarrolle de acuerdo a los cronogramas y programas de producción, que a su vez se encuentran alineado a los presupuestos comerciales y a la demanda del mercado. Sistematizando cada uno los recursos en el lugar que corresponda (sus capacidades y los turnos productivos),

Funciones:

- Diseñar e implantar estrategias y políticas para el sistema productivo que ayuden a optimizar los recursos humanos y tecnológicos.
- Elaborar y aplicar políticas de seguridad industrial para el personal y las maquinarias.
- Determinar un plan de mantenimiento de los equipos.
- Verificar la calidad de producción.
- Analizar las necesidades actuales y futuras del sistema productivo.

1.6.1.17 Unidad técnica

Es el encargado de determinar las condiciones en las que se encuentran las maquinarias y la materia prima, especializado en el desarrollo productivo de la industria de manera que puede solucionar algún desperfecto de las maquinas o adaptarlas al material con el que se cuenta.

Funciones:

- Determinar la secuencia y supervisión de las operaciones.
- Determinar la carga de las maquinas.
- Seleccionar los métodos adecuados de trabajo para el buen funcionamiento de los recursos humanos y tecnológicos.
- Realizar las reparaciones necesarias en el momento oportuno de los recursos tecnológicos.
- Realizar planes de mejoramientos de las actividades realizadas.
- Desarrollar los dibujos de diseño.

1.6.1.18 Actividad productiva

Donde se realiza la secuencia para transformar el producto de estado primario a uno secundario o materia prima en producto terminado, el presente proceso se encuentra como el conjunto de un todo que llega a su etapa final va a estar alineada con el tipo de tecnología que utilice la empresa.

Para un mejor entendimiento de todo lo que conlleva el proceso productivo de la agencia de publicidad Menoscal S.A". Se presenta también un diagrama del flujo del proceso que tiene la materia prima hasta convertirse en producto terminado.

Funciones:

- Mantener el orden en el espacio de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Ejecutar las acciones correctivas.
- Producir las órdenes de trabajo.
- Despachar las órdenes del almacén.
- Registrar los retrasos, desperdicios, etc.

1.6.2 Metas

- ❖ Mejorar y fortalecer la comunidad empresarial publicitaria en la provincia de Santa Elena.
- ❖ Fomentar los estándares más altos de creatividad y profesionalismo.

- ❖ Servir como fuente principal de información y consulta sobre la imagen de su empresa.
- ❖ Ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
- ❖ Tener una buena aceptación en el mercado.
- ❖ Fomentar el desarrollo profesional de cada uno de nuestros trabajadores.
- ❖ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes contando con la mejor tecnología y con mano de obra calificada.

1.6.3 Estrategias organizacionales

- ✓ Captar un mayor número de clientes.
- ✓ Dar a conocer nuevos productos
- ✓ Distribución del trabajo
- ✓ Cooperación entre colaboradores
- ✓ Lograr una mayor cobertura o expansión.
- ✓ Comunicación oportuna

- ✓ Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago
- ✓ Ambiente adecuado
- ✓ Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ✓ Capacitar al personal en diferentes actividades
- ✓ Incentivar a los clientes
- ✓ Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.

1.7 Fase 5 Resultados del diseño organizacional

1.7.1 Flujo de proceso para la Agencia de publicidad Menoscal S.A”.

Cuadro # 5 Flujo de proceso para la Agencia de publicidad Menoscal S.A

ACTIVIDAD DEL PROCESO		O P E R A C I O N	T R A N S P O R T E	I N S P E C C I O N	D E M O R A	A L M A C E N A J E	O I P N E S R P A E C C I O N O N
		○	➡	□	◐	△	◻
1	Transporte de MP de bodega.		➡				
2	Alimentación de procesadoras.	○					
3	Producción de vallas	○					
4	Transporte a mesa virado1		➡				
5	Virado 1						◻
6	Transporte a preparación		➡				
7	Soldadura de estructura	○					
8	Transporte a mesa virado2		➡				
9	Virado2 y corte de sobrante	○					
10	Planchado	○					
11	Transporte a pareo		➡				
12	Pareo y selección de calidad tipo BCD						◻
13	Transporte a etiquetado		➡				
14	Etiquetado	○					
15	Surtido de docenas y empaque	○					
16	Embalaje de producto terminado	○					
17	Transporte a almacenaje		➡				
18	Almacenaje en perchas					△	

Fuente. Menoscal s.

1.7.2 Técnicas de aprendizaje organizacional

Sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento y, si se toma una nueva decisión que modifica la acción original, con lo que se ha logrado el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida el nuevo objetivo. Charles Handy hace surgir el aprendizaje a partir de preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje, modelo que aplicamos con la agencia de publicidad Menoscal S.A, para una mejor toma de decisión en base a los puntos antes mencionados.

1.7.3 Recursos

Los recursos dentro de la organización son uno de los pilares fundamentales con lo que cuenta la empresa es por esta razón que la empresa que cuenta con ellas está encaminada al éxito. Uno de los principales recursos es el de talento humano, si uno cuenta con un grupo de personas capaces de desarrollar las actividades asignadas a cabalidad y se compenetre con los demás y con lo que desea la empresa estamos hablando de un capital humano excelente.

Los recursos financieros son de vital importancia para las transacciones que pretenda realizar la empresa o cualquier iniciativa que esta tome, la capacidad de liquidez que debe tener tiene que ser solvente. El recurso de tener la materia prima a la mano es importante para mantener un volumen de producción y cumplir con las exigencias planteadas.

1.7.4 Eficiencia

Muchas veces se mide de acuerdo a la capacidad del trabajador si cumple con todo lo previamente establecido y debe contar con una cultura laboral de primer orden. Para preparar el nuevo personal se necesita de una evaluación.

1.7.5 Evaluación

Al evaluar el funcionamiento de la estrategia actual, el administrador debe empezar con que es la estrategia, lo primero por destacar es el planteamiento competitivo, otra consideración para definir la estrategia es el alcance competitivo de la compañía dentro de la industria, otro buen indicador de la estrategia de la empresa es si ha emprendido recientemente las acciones para mejorar su posición y desempeño competitivos.

Si las ventas de la empresa crecen más rápido, más lento más o menos al mismo ritmo del mercado en su conjunto, lo que genera un aumento, disminución o conservación de la participación de mercado.

- Si la empresa adquiere nuevos clientes con una tasa atractiva y retiene a los actuales
- Si los márgenes de ganancia aumentan o disminuyen, y como se comparan con los de las empresas rivales
- Las tendencias de las utilidades netas y los rendimientos sobre la inversión de la empresa, y como se comparan con las de otras empresas de la industria.

Cuadro # 6 PLAN DE ACCIÓN

PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Menoscal S.A del cantón la Libertad Provincia de Santa Elena año 2013?

FIN DEL PROYECTO

Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para la Agencia de publicidad Menoscal S.A.

INDICADORES

Cuestionarios
Guía de entrevistas.

PROPOSITO DEL PROYECTO

Mejorar la gestión administrativa en la Agencia de Publicidad Menoscal S.A.

INDICADORES

Administrativo, trabajadores y clientes

COORDINADOR DEL PROYECTO: ALEJANDRO PILLIGUA RAUL

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR	ACTIVIDADES
Determinar la metodología a través de instrumentos investigativos, que faciliten la obtención de la información sobre los procesos de la Agencia	Encuestas dirigidas al personal administrativo	Orientar el comportamiento de los miembros de la organización	NIVEL DIRECTIVO GERENTE	Socializar la gestión de cambio organizacional
				Presentación escrita y visual
				Describirlas y plantearlas
				Facilitar hoja de observación referida a puntos sobresalientes en la gestión
				Preguntas y comentarios
				Elaborar un informe en base a resultados
Realizar el diagnóstico de las necesidades organizativas para mejorar la estructura organizacional.	Entrevistas a directivos y personal administrativo	Diseñar sistemas y procedimientos eficientes	NIVEL EJECUTIVO GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Capacitaciones, Seminarios: trabajo en equipo
				Facilitar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos
				Presentación escrita y visual
				Dinámicas relacionadas con el tema
				Preguntas y comentarios
				Elaborar un informe en base a resultados
Implementar una filosofía organizacional que permitan lograr los objetivos de la Agencia.	Entrevistas al personal administrativo	Mejorar la imagen institucional de la Agencia Menoscal S.A	NIVEL EJECUTIVO GERENCIA Administrativa	Definición de una filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, valores y principios organizacionales
Elabora el presupuesto de un diseño organizacional considerando enfoques que faciliten el buen manejo de la gestión administrativa	Encuestas dirigidas al personal administrativo	Mejorar la eficiencia en el área administrativa y de planificación	NIVEL EJECUTIVO GERENCIA ADMINISTRATIVA COMERCIAL	Conocer y difundir las gráficas de la organización (niveles de jerarquía a través del organigrama)
Mejorar los niveles de atención y satisfacción de los clientes	Encuesta dirigida a clientes	Captación orientada al servicio y atención al cliente	NIVEL DIRECTIVO NIVEL EJECUTIVO	Temas.- atención al cliente, satisfacción del cliente, calidad del servicio.

Fuente. Menoscal s.a

Elaborado por el autor

1.8 Presupuesto de implementación del diseño organizacional

Él siguiente presupuesto refleja la inversión requerida para implementar el Plan de Diseño Organizacional, en valores expresados en dólares de USA. Las proyecciones de capacitaciones al recurso humano de la agencia están destinadas para cuatro meses con ocho horas mensuales.

Cuadro # 7 Presupuesto de implementación del diseño organizacional

RECURSOS	TIEMPO	SUBTOTAL	TOTAL
Recursos Humanos			\$ 4,000.00
Honorarios capacitador	4 meses	\$ 4,000.00	
Recursos Materiales			\$ 2,100.00
Material didáctico		\$ 900.00	
Refrigerio		\$ 1,200.00	
Recursos Tecnológicos			\$ 1,280.00
Proyector (alquiler* hora)	32 horas (\$40*hora)	\$ 1,280.00	
Sub total			\$ 7,380.00
(Imprevistos 10%)			\$ 738.00
TOTAL			\$ 8,118.00

Este presupuesto está sujeto a cambios de acuerdo al tiempo de aplicación y a las exigencias de las empresas.

Fuente. Menoscal s.a

Elaborado por el autor

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

Se puede determinar mediante todo el proceso de recolección de información ciertas falencias que no iban acorde a los objetivos de la Agencia de Publicidad Menoscal S.A, razón por la cual se realizó un diseño organizacional, el mismo que planteo algunas sugerencias a la Agencia, las cuales fueron consensuadas con la agencia en cada instante y avance.

La elaboración y ejecución del diseño organizacional permitirá definir de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se van a realizar en un determinado cargo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, evitando de esta manera la duplicidad de tareas e incluso accidentes, todo esto se sustenta en que el 94% de los trabajadores dijeron que están dispuestos a capacitarse.

Cuando las funciones se han definido se puede concluir que conocimientos y habilidades requieren las mismas, así como las actitudes de los colaboradores que mejor se ajustan presentando la disposición para evaluar el desempeño de las actividades laborales y mejorar la comunicación que en la actualidad está en un 57% que la califican de manera excelente.

Mediante el estudio de mercado logramos constatar que Menoscal S.A cuenta con la mayor aceptación en el mercado local, por lo que fue prácticamente la primera empresa de este tipo a nivel provincial.

CAMBIOS Y PROYECCIONES CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

ANTES	DESPUES
No existía definición de puesto	Puestos definidos
No existía perfil del trabajador	Perfil del trabajador
Diseño organizacional desactualizado	Diseño organizacional acorde a la necesidad de la empresa
Sobrepoblación de trabajadores en un departamento	Trabajadores necesarios
No se sabía la ubicación de las oficinas	Se instalaron afiches con los nombres de cada departamento
Ingresos de 60.000 anuales	Se estima un Incremento en los ingresos 15% anual

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kotler, P (2001) Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, Octava Edición, Lima-Perú.
- Wilson Gonzalo Paredes Garcés, Nataly Paredes de la Cruz. (2011) Investigación Acción. Primera Edición.
- Fleitman, Jack. Negocios Exitosos. Primera Edición. México. McGraw Hill.
- Daft Richard L. (2007) Teoría y Diseño Organizacional. CengageLearning Editores. México.
- Gareth R. Jones. Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. Pearson Educación.
- Campiña, Hernández. (2010) Empresa y Administración. Editex. España.
- Cummings, Worley. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. International Thompsons Editores. México.
- Evans, Lindsay. (2008) Administración y Control de la Calidad. CengageLearning Editores. México.
- Gilli Juan Jose. (2007) Diseño Organizativo. Ediciones Granica. Argentina.
- Gomez Marcelo M. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Editorial Brujas. Argentina.
- Hellriegel, Slocum. (2009) Comportamiento Organizacional. CengageLearning Editores. México.
- Hitt, Black, Porter. (2006) Administración. Pearson Educación. México.
- Hurtado Cuartas Dario. (2008) Principio de Administración. Fondo Editorial ITM. International Thomson

- Colombia.
- Koontz Harold. (2008) Administración una Perspectiva Global.Mcgraw-hill.México.
- Mc Daniel, Gates. (2005) Investigación de Mercados. International Thompsons Editores. México.
- Ramírez Cardona Carlos. (2007) Fundamentos de Administración. Editorial Kimpres. Colombia.
- Reyes Ponce Agustín. (2005) Administración de Empresas. Limusa Noriega Ediciones.
- Rodríguez Moguel Ernesto. (2005) Metodología de la Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

REFERENCIAS MEDIOS AUDIOVISUALES

Elektra Entertainment Producciones. Conferencias Magistrales [video]. Por: MIGUEL ANGEL CORNEJO. Centro de Desarrollo Industrial de la SIN – Perú

PelículasMel S.A. México, Amerinan Media Incorporated. La Meta; Basado en el libro de ELIYAHU M. GOLDRATT

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS

Dr. Raúl Choque Larrauri (Lima–Perú) NORMAS APA American PsychologicalAssociation - International StandardizationOrganization ISO.: Disponible en:
<http://www.slideshare.net/guestd830023/gua-para-la-redaccin-en-el-estilo-apa>

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). El proceso de la investigación científica. [En línea] Editorial Limusa Noriega. 4ta Edición. México. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>.

Mejía MejíaElias, (2005) Metodología de la investigación científica. [En línea] Primera Edición, Lima-Perú.: disponible en:
<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/descargas/metodologia.pdf>

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

[URL 1] Gestiópolis [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm>

[URL 2] Mailxmail [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>

[URL 3] Monografías [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com/>

[URL 4] INEC [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.inec.gob.ec/>

[URL 5] Cálculo Muestra [Página Web en línea]. Disponible:

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

[URL 6] Emi & Phi [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gerenciaemphi@cablemoden.com.ec>

ANEXOS

Anexo # 1 Fotos



MAQUINA DE IMPRESIÓN



BODEGA DE IMPLEMENTOS



Anexo # 2 Variedad de trabajo
IMAGEN DE VARIAS EMPRESA



Anexo # 3 Entrevistas al personal administrativo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

- 1.- ¿Cuál es su percepción sobre la actualidad de la gestión administrativa?
- 2.- ¿Cómo asimila la idea de una estructura organizacional en la agencia?
- 3.- ¿Qué beneficios tendrá al contar con una estructura organizacional?
- 4.- ¿Se socializo la idea de implantar un modelo organizacional con los trabajadores?
- 5.- ¿Cómo ve la actitud de los trabajadores frente a este cambio?
- 6.- ¿Cómo ve la agencia en cinco años?

Anexo # 4 Encuesta a clientes

Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación a la empresa MENOSCAL S.A del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad.

De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

XX
XXXXXXXXXXXX

No. De Cuestionario:

Género: 1. Masculino 2. Femenino

P1.- Ha realizado Ud. alguna compra en las instalaciones de MENOSCAL S.A
1. SI { } Continúe a la pregunta (P2)
2. NO { } Pase a la pregunta (P3)

P2.- El producto que ofrece MENOSCAL y S.A cumple sus expectativas de calidad de manera:. (Pase a la pregunta (P4))
1. EXCELENTE { }
2. BUENO { }
3. REGULAR { }
4. PESIMA { }

_____FIN DE LA
ENCUESTA

P3.- En comparación con otras alternativas la calidad y presentación el producto es:
1. MEJOR { }
2. MAS O MENOS IGUAL { }
3. PEOR { }

P4.- Escoja Ud. el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto.
(Una sola opción)

- | | | |
|--|-----|-----|
| 1. PRECIO | { } | |
| 2. CALIDAD | | { } |
| 3. PROMOCIONES | { } | |
| 4. FORMA DE PAGO (Acumulativo/crédito) | | { } |
| 5. REFERENCIAS | { } | |

P5. Como considera la atención que recibe por parte del personal en el punto de venta de la empresa.

- | | |
|--------------|-----|
| 1. MUY BUENA | { } |
| 2. BUENA | { } |
| 3. REGULAR | { } |
| 4. PESIMA | { } |

P6. Recomendaría Ud. a otras personas que adquirieran el producto ofrecido por la Empresa MENOSCAL S.A

- | | |
|-------|-----|
| 1. SI | { } |
| 2. NO | { } |

Porque:

P7. Como se enteró de la existencia de la Empresa MENOSCAL S.A

- | | | |
|----------------|----------|-----|
| | INTERNET | { } |
| 1. RADIO | { } | |
| 2. TV | { } | |
| 3. REFERENCIAS | { } | |
| 4. OTROS | { } | |

Cual: _____

P8. Que tan informado se considera Ud. sobre los productos y promociones ofrecidas por la Empresa.

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. MUY INFORMADO | { } |
| 2. POCO INFORMADO | { } |
| 3. NADA INFORMADO | { } |

P9. Que otro aspecto le gustaría compartir que ayude a mejorar el producto y la atención al cliente de la Empresa MENOSCAL S.A.

2. Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento. { }
3. Siente Ud. que tiene recarga de trabajo. { }

P6.- Considera Ud., existe colaboración en su ambiente laboral.

1. SI { }
2. NO { }

P7.- Como es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la fábrica.

1. EXCELENTE { }
2. MUY BUENA { }
3. SOLO POR TRABAJO { }
4. PESIMA { }

P8.- Es de interés de los funcionarios el brindar un ambiente laboral adecuado a sus subordinados.

1. EN TODO MOMENTO { }
2. A VECES { }
3. NUNCA { }

P9.- Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.

1. SIEMPRE { }
2. FRECUENTEMENTE { }
3. POCO FRECUENTE { }
4. NUNCA { }

P10.- A criterio personal, considera que se están logrando los objetivos planteados.

1. SI { }
2. NO { }

P11.- Cree Ud. Que con la implementación de un modelo organizacional se mejorara la gestión administrativa.

1. SI { }
2. NO { }

Porque:

P12.- Que tan capacitados considera Ud. que se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones.

1. MUY CAPACITADOS { }
2. POCO CAPACITADOS { }
3. NADA CAPACITADOS { }

P13.- Como cree Ud. que los empleados se sienten con su trabajo.

1. MUY SATISFECHOS { }
2. POCO SATISFECHOS { }
3. NADA SATISFECHOS { }

P14.- Considera Ud. que la insatisfacción laboral afecta el clima organizacional.

1. SI { }

2. NO { }

P15.- Como ha visto reflejada la satisfacción o insatisfacción laboral en los empleados de la empresa.

P16.- Que sugiere Ud. para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en aras de propiciar un clima organizacional favorable.

Anexo # 6 Encuesta a personal operativo

Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación a la Empresa MENOSCAL S.A, del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad.

De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

XX
XXXXXXXXXXXX

No. De Cuestionario:

Género:

1. Masculino

2. Femenino

Instrucción Educativa:

1. BÁSICA
1. BACHILLER
2. TÉCNICO
3. PROFESIONAL
4. OTRO

P1.- Que tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer a esta empresa.

1. SATISFECHO { }
2. INSATISFECHO { }

Porque razón:

P2.- La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades.

1. SI { }
2. NO { }

P3.- Recibes incentivos al realizar bien tu trabajo.

1. SI { } Continúe a la pregunta (P4)
2. NO { } Pase a la pregunta (P5)

P4.- Selecciona que tipo de incentivos:

1. AUMENTO DE SUELDO { }
2. ASCENSOS { }
3. BONOS { }
4. VIAJES { }
5. CAPACITACIONES { }
6. OTROS:

P5.- Que tipo de seguro le brinda la empresa.

1. SEGURO PRIVADO { }
 2. IESS { }
 3. OTRO (no tiene)
-

P6.- Además del aspecto laboral, consideras que la empresa demuestra tener interés por tu bienestar personal.

1. SI { }
2. NO { }

P7.- Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones.

1. SI { }
2. NO { }

P8.- Se evalúa periódicamente el desempeño laboral.

1. SI { }
2. NO { }

P9.- En su lugar de trabajo Ud. (Elija una opción)

1. Esta determinado la labor a realizar para cada trabajador. { }
2. Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento. { }
3. Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo. { }

P10.- Existe una buena comunicación y respeto mutuo entre compañeros de trabajo.

1. SIEMPRE { }
2. RARA VEZ { }
3. NUNCA { }

P11.- En el departamento de producción; el nivel de ruido es soportable.

1. SI { }
2. NO { }

P12.- Que medios se utilizan dentro del área de producción para una comunicación eficaz.

1. MEMORANDUM { }
 2. TELEFONO DE EMPRESA { }
 3. SISTEMA DE PARLANTES { }
 4. CELULAR PERSONAL { }
 5. VOZ A VOZ { }
 6. OTRO
-

P13.- Le gustaría contar con un boletín informativo que le proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa o su departamento.

1. SI { }
2. NO { }

P14.- Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral.

1. TOTALMENTE DEACUERDO { }
2. DEACUERDO { }
3. TOTALMENTO EN DESACUERDO { }

P15.- Le gustaría recibir cursos de capacitación.

1. SI { } Continúe a la pregunta (P17)
2. NO { } Fin de la Encuesta

P16.- Mencione algún tema en el que desee capacitarse.

P17.- Que considera Ud. que debería mejorar el departamento de producción.
