



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: CYNTHIA DENISSE ALEJANDRO RODRIGUEZ

TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CYNTHIA DENISSE ALEJANDRO RODRIGUEZ

TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.

LA LIBERTAD-ECUADOR

2013

La Libertad, 30 de Noviembre del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por la Señorita Cynthia Denisse Alejandro Rodríguez, egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.
PROFESOR-TUTOR

DEDICATORIA

Desde el fondo de mi corazón agradezco a Dios por brindarme
la oportunidad y la dicha de la vida para
poder alcanzar esta meta.

A mi padre que ya hace en la presencia de Dios, dedicarle
este presente documento quien permanentemente
me apoyo con su espíritu alentador con su ejemplo
a ser perseverante y darme la fuerza
que me impulsó a seguir adelante.

A mi madre por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño
por ayudarme a ser una mejor persona cada día, a mis hermanas que me
acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para
continuar así mismo ayudándome en lo que fuera posible,
dándome consejos y orientación.

A mis compañeros de trabajo Por todo su apoyo, comprensión y la paciencia que
me tuvieron en los momentos más difíciles.

A todas las personas que contribuyeron de la mejor manera
para alcanzar esta meta.

Cynthia Denisse

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo, me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por darme la fuerza y sabiduría.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que abrió sus puertas para darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de Tesis por su paciencia y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado que pueda culminar con éxito.

A mis padres por enseñarme lo esencial que es inculcar los principios, valores, moral y fe en la educación de un hijo.

A mis hermanas por el apoyo y colaboración que me brindaron.

Son muchas las personas especiales a las que quisiera agradecer, su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón.

Cynthia Denisse

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN**

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.
PROFESOR - TUTOR

Ing. German Mosquera Soriano, MBA
PROFESOR DEL ÁREA

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

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

**“DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**Autor: Cynthia Denisse Alejandro Rodríguez
Tutor: Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo elaborar un modelo organizacional para la compañía Megapietra S.A. con el objeto de optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente para el efectivo desarrollo de los procesos productivos. La investigación se sustentó en las bases teóricas que guió el desarrollo del estudio, definiendo al diseño organizacional como un proceso relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente, cultura y clima organizacional de una empresa, así mismo como la organización de los puestos de trabajo con una estructura organizativa que requiere de una distribución espacial jerárquica de los medios materiales y humanos. Lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de unidades, la distribución del poder formal y definir jerárquica decisional y sus rangos de poder. El diseño de la investigación se fundamenta en un estudio no experimental, de campo, descriptivo, que generó la información para desarrollar el trabajo; basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitieron la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios. El tipo de investigación fue el bibliográfico, basado en modelos organizacionales y división del trabajo, así como textos y publicaciones referentes, que ayudo a sustentar el estudio; y de campo con el fin de recolectar información sistemática sobre el problema existente. Con las técnicas que se emplearon, se obtuvo información y datos relevantes que permitieron la realización del informe sobre la importancia de aplicar una estrategia de departamentalización en la empresa Megapietra S.A.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-----------------------------|------|
| PORTADA | I |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | II |
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| TRIBUNAL DE GRADO | V |
| RESUMEN | VI |
| ÍNDICE GENERAL | VII |
| ÍNDICE DE CUADROS | XII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | XV |
| ÍNDICE DE ANEXOS | XVI |

Págs.

| | |
|--|---|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. TEMA | 3 |
| 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| 2.1 Planteamiento del Problema | 4 |
| 2.2 Formulación del Problema | 6 |
| 2.3 Sistematización del Problema | 6 |
| 3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA | 6 |
| 4. OBJETIVOS | 8 |
| 4.1 Objetivo General | 8 |
| 4.2 Objetivos Específicos | 8 |
| 5. HIPÓTESIS | 9 |
| 6. Variables | 9 |
| 6.1 Variable Independiente: | 9 |
| 6.2 Variable Dependiente: | 9 |

| | Págs. |
|---|--------------|
| 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 10 |
| 7.1 Variable Independiente | 10 |
| 7.2 Variable Dependiente | 11 |

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|-----------|
| 1.1 Antecedentes del Tema | 12 |
| 1.2 Fundamentación Teórica | 13 |
| 1.2.1 Modelo Organizacional | 13 |
| 1.2.1.1 Enfoque clásico | 14 |
| 1.2.1.2 Modelos conceptuales | 14 |
| 1.2.1.3 Puntos básicos para el diseño de la organización | 16 |
| 1.2.1.4 Etapas del proceso de diseño organizacional | 16 |
| 1.2.2 Modelo del proceso de administración estratégica | 17 |
| 1.2.2.1 Misión y metas principales | 17 |
| 1.2.2.2 Análisis externo | 18 |
| 1.2.2.3 Análisis interno | 18 |
| 1.2.2.4 Selección estratégica | 19 |
| 1.2.3 La estrategia | 19 |
| 1.2.3.1 Estrategia a nivel funcional | 20 |
| 1.2.3.2 Estrategia a nivel de negocios | 20 |
| 1.2.3.3 Estrategias globales | 20 |
| 1.2.4 Implementación de la estrategia | 21 |
| 1.2.5 El ciclo de la retroalimentación | 22 |
| 1.2.6 Organización de los puestos de trabajo | 23 |
| 1.2.6.1 Diferenciación, integración y departamentalización | 23 |
| 1.2.6.2 Especialización | 24 |
| 1.2.6.3 Departamentalización | 24 |
| 1.2.6.4 Bases de departamentalización y sus subdivisiones | 25 |

| | Págs. |
|--|--------------|
| 1.2.7 Organización matricial | 28 |
| 1.2.8 Cadena de mando | 29 |
| 1.2.8.1 Amplitud de control | 30 |
| 1.2.9 Centralización y descentralización | 32 |
| 1.3 Desempeño Laboral | 33 |

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.1 | Diseño de la Investigación | 36 |
| 2.2 | Modalidad de la Investigación | 37 |
| 2.3 | Tipo de Investigación | 37 |
| 2.4 | Métodos de la Investigación | 38 |
| 2.5 | Técnicas de Investigación | 39 |
| 2.6 | Instrumentos de la Investigación | 40 |
| 2.7 | Población y Muestra | 41 |
| 2.8 | Procedimientos de la Investigación | 41 |

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3.1 | Análisis de resultados de la encuesta dirigida a los empleados | 42 |
| 3.2 | Análisis de resultados de la entrevista dirigida a los jefes de áreas | 51 |
| 3.3 | Discusión de los resultados | 59 |
| 3.5 | Conclusión | 61 |
| 3.6 | Recomendación | 62 |

CAPÍTULO IV
LA PROPUESTA
DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE
SANTA ELENA AÑO 2013

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.1 | Introducción | 63 |
| 4.2 | Descripción del Modelo Organizacional para la | |
| | Compañía Megapietra S.A. | 64 |
| 4.2.1 | Misión | 64 |
| 4.2.2 | Visión | 64 |
| 4.2.3 | Valores Corporativos | 64 |
| 4.3 | Objetivos | 65 |
| 4.3.1 | General | 65 |
| 4.3.2 | Específicos | 66 |
| 4.4 | Estrategia General | 66 |
| 4.5 | Estructura y Proceso Organizacional de Megapietra S.A. | 69 |
| 4.5.1 | Aspectos relevantes en el Proceso de Organización | 71 |
| 4.5.2 | La Departamentalización por Función de la | |
| | Organización | 73 |
| 4.6 | Descripción de la Estructura Organizacional | |
| | en la Compañía Megapietra S.A. | 75 |
| 4.6.1 | División Administrativa | 75 |
| 4.6.2 | División de Operaciones | 76 |
| 4.6.2.1 | Departamento de Finanzas | 76 |
| 4.6.2.2 | Departamento de Marketing | 77 |
| 4.6.2.3 | Departamento de Compras | 80 |
| 4.6.2.4 | Departamento de Ventas | 82 |
| 4.6.2.5 | Departamento de Talento Humano | 83 |

| | Págs. |
|--|--------------|
| 4.6.2.6 Organización Dinámica | 84 |
| 4.6.2.7 Presupuesto del Talento Humano | 86 |
| 4.7 Presupuestos de Equipos y Muebles de Oficina | 88 |
| 4.8 Cronograma de la propuesta | 89 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

| | | Págs. |
|--------------|---|--------------|
| Cuadro N° 1 | La Departamentalización "Por Funciones" | 26 |
| Cuadro N° 2 | La Departamentalización "Por Proceso" | 27 |
| Cuadro N° 3 | La Departamentalización "Por Resultados" | 27 |
| Cuadro N° 4 | La Departamentalización "Por Clientes" | 28 |
| Cuadro N° 5 | Organización Matricial | 29 |
| Cuadro N° 6 | Niveles de Control según Organización | 31 |
| Cuadro N° 7 | Descentralización | 32 |
| Cuadro N° 8 | Factores que Influyen en la Centralización y Descentralización | 32 |
| Cuadro N° 9 | Población a Investigar | 41 |
| Cuadro N° 10 | Nomina anterior | 86 |
| Cuadro N° 11 | Nomina Propuesta | 87 |
| Cuadro N° 12 | Implementos de Oficina | 88 |
| Cuadro N° 13 | Programas de Software | 88 |
| Cuadro N° 14 | Plan de Acción | 89 |
| Cuadro N° 15 | Cronograma de la Propuesta | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | Págs. |
|-------------|---|--------------|
| Tabla N° 1 | ¿Con qué frecuencia recibe capacitación? | 42 |
| Tabla N° 2 | ¿Qué tiempo trabaja en la empresa? | 43 |
| Tabla N° 3 | ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza? | 44 |
| Tabla N° 4 | ¿Usted considera que su trabajo es fácil? | 45 |
| Tabla N° 5 | ¿Conoce qué tiene que hacer en su trabajo? | 46 |
| Tabla N° 6 | ¿Cuenta con el apoyo necesario en su área? | 47 |
| Tabla N° 7 | ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato? | 48 |
| Tabla N° 8 | ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral?? | 49 |
| Tabla N° 9 | ¿Está usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa? | 50 |
| Tabla N° 10 | ¿ Se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa? | 51 |
| Tabla N° 11 | ¿Están definidos los objetivos en la organización? | 52 |
| Tabla N° 12 | ¿ La organización tiene planteada estrategias que orienten su desarrollo? | 53 |
| Tabla N° 13 | ¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional guiará las diferentes áreas de la compañía? | 54 |
| Tabla N° 14 | ¿La estructura organizacional de la empresa MEGAPIEDRA S.A. permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz evitando así conflictos? | 55 |
| Tabla N° 15 | ¿Considera usted que el diseño organizacional en la compañía Megapiedra S.A, mejora la comunicación entre los colaboradores? | 56 |

| | | Págs. |
|-------------|--|--------------|
| Tabla N° 16 | ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral? | 57 |
| Tabla N° 17 | ¿Está usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa? | 58 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | Págs. |
|---------------|--|--------------|
| Gráfico N° 1 | Capacitación | 42 |
| Gráfico N° 2 | Antigüedad | 43 |
| Gráfico N° 3 | Se siente a gusto con el trabajo | 44 |
| Gráfico N° 4 | Como considera que el trabajo | 45 |
| Gráfico N° 5 | Conoce lo que abarca su trabajo | 46 |
| Gráfico N° 6 | Tiene apoyo en su trabajo | 47 |
| Gráfico N° 7 | Conoce a su Jefe | 48 |
| Gráfico N° 8 | Valores Corporativos | 49 |
| Gráfico N° 9 | Objetivos en la Organización | 50 |
| Gráfico N° 10 | Estrategias de Desarrollo | 51 |
| Gráfico N° 11 | Adecuada Estructura Organizacional | 52 |
| Gráfico N° 12 | La estructura organizacional permite solucionar los problemas | 53 |
| Gráfico N° 13 | Diseño organizacional mejora la comunicación | 54 |
| Gráfico N° 14 | La estructura organizacional permite solucionar Problemas | 55 |
| Gráfico N° 15 | Diseño organizacional mejora la comunicación | 56 |
| Gráfico N° 16 | Implementación del Diseño Organizacional | 57 |
| Gráfico N° 17 | Aplicación del Modelo Organizacional | 58 |
| Gráfico N° 18 | Estrategia General | 68 |
| Gráfico N° 19 | Estructura y Proceso Organizacional | 70 |
| Gráfico N° 20 | Departamentalización por Funciones de Megapiedra S.A | 74 |
| Gráfico N° 21 | Departamento de Finanzas | 76 |
| Gráfico N° 22 | Departamentalización de Mercado | 78 |
| Gráfico N° 23 | Departamento de Proveeduría | 80 |
| Gráfico N° 24 | Departamento de Ventas y Distribución | 82 |
| Gráfico N° 25 | Departamento de Recursos Humanos | 83 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | Págs. |
|------------|--------------------------------------|--------------|
| Anexo N° 1 | Formulario de Encuestas | 99 |
| Anexo N° 2 | Formulario de Entrevistas | 101 |
| Anexo N° 3 | Fachada principal de MEGAPIEDRA S.A. | 103 |
| Anexo N° 4 | Fotografía N° 2 - 3 | 104 |
| Anexo N° 5 | Fotografía N° 4 – 5 | 105 |
| Anexo N° 6 | Fotografía N° 6 – 7 | 106 |

INTRODUCCIÓN

La organización de empresas implica una forma ordenada y lógica de conformar una empresa con el fin de alcanzar la optimización de recursos mediante utilización de técnicas para pretender la recuperación de capitales; maximizando la rentabilidad en la inversión, ofreciendo bienes y servicios de calidad a un segmento de mercado preestablecido, lógicamente para esto se precisará de contar con el personal adecuado que ha de ser administrado según se necesite.

Los diferentes modelos organizacionales permiten orientar la estructura empresarial para mantener una guía conjunta a la gestión del talento humano en función de la relación puesto – cargo. Los elementos básicos de una organización permiten tener propuestas claras y requerimientos departamentales según se oriente en la empresa, permitiendo utilizar lineamientos específicos para contar con el personal adecuado por área, donde realizaran su tarea con parámetros previos estipulados en aquel documento concerniente. La estructura orgánica funcional mantiene mediante documentos parámetros de crecimiento, conducta y conocimientos que permiten un desempeño del personal acorde a necesidades de la empresa, desarrollando competencias del individuo en el área donde realiza actividades encomendadas. El presente estudio se subdivide en IV capítulos, analizados y detallados de la siguiente manera:

Capítulo I.- El marco teórico, en este capítulo se encuentran los fundamentos teóricos que orientan en desarrollo de la investigación, los mismos que están dados por los modelos organizacionales, que es la descripción y clasificación de las unidades organizacionales según sus fines y objetivos. La

variable dependiente se refiere a la descripción de los puestos de trabajo, de acuerdo a la diferenciación, especialización y departamentalización. La variable dependiente se refiere al diseño de un modelo organizacional que permitirá lograr una adecuada y coherente distribución funcional.

Capítulo II.- Metodología de la investigación, este capítulo está dado por el planteamiento de las estrategias metodológicas, aplicadas en la investigación, El diseño se fundamenta en un estudio no experimental, de campo, descriptivo, que generó la información para desarrollar el trabajo, en este estudio se empleó el nivel de descriptivo, con el objeto de relacionar las variables entre sí. El tipo de investigación empleado es la aplicada, cuyos resultados sirven para reestructurar el diseño organizacional actual de la empresa Megapiedra S.A. La investigación bibliográfica, corresponde al soporte o sustento teórico que encauza el estudio. La investigación de campo tuvo como fin recolectar información sistemática sobre la problemática existente en la organización. Los métodos utilizados fueron el deductivo e inductivo con el fin de definir las causas y efectos y dar respuesta al problema planteado. Las técnicas que se emplearon fueron la encuesta y la entrevista, las mismas que estuvieron dirigidas a los colaboradores y jefes de la organización.

Capítulo III.- Análisis de resultados. Se analizaron los resultados, estableciendo que las técnicas aplicadas en la investigación, revelan que hay un desfase entre el propósito lógico de la empresa de mejorar su desempeño y la realidad de la falta de una estructura orgánica eficaz que permita alcanzar los objetivos deseados. Finalmente se identifican las fallas en las que se verificaron cuáles son los puntos débiles que han provocado el bajo rendimiento de la organización.

Capítulo IV.- La propuesta, corresponde a la solución del problema, Se propone una nueva Estructura Organizativa capaz de lograr una adecuada y coherente distribución funcional de las líneas de mando para que la empresa Megapiedra SA, Se convierta en una empresa mucho más competitiva.

1. Tema

“DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA MEGAPIEDRA S.A. EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”

2. El Problema

2.1 Planteamiento del Problema

En un mundo cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones enfrentan problemas que deterioran la consecución de sus objetivos vitales: vender productos y servicios de calidad, hacerlo a precios competitivos, obtener utilidades razonables, crecer y perdurar en el tiempo.

La intensidad de la competencia, la necesidad de satisfacer con prontitud y rapidez las exigencias de los clientes, el deterioro de las condiciones económicas y sociales del entorno, la inseguridad creciente, son factores que pueden alterar el desempeño eficaz de una organización relativamente pequeña como la compañía Megapietra S.A, cuyos directivos y sus 35 empleados tienen ante sí el reto de ser siempre mejores.

Pero una organización no es solo un grupo de seres humanos reunidos en una estación productiva. Es, ante todo, un complejo entramado de procesos, relaciones humanas, responsabilidades y objetivos que deberían ser compartidos si se quiere alcanzar la meta de producir y servir con eficacia a quienes confían en sus productos y servicios.

Esta complejidad multifacética en las organizaciones puede causar problemas estructurales y sistémicos que a su vez podrían generar el deterioro de las relaciones entre la clientela interna de la empresa (los colaboradores) y entre ésta y la clientela externa. El peligro de que ello ocurra se complica cuando no existe un modelo organizacional que permita detectar a tiempo las deficiencias que surgen y se van acumulando a medida que se complican los problemas competitivos, sobre todo ahora cuando en el Ecuador hay restricciones crecientes de tipo económico y social que pueden afectar a una clientela externa cada vez más exigente e impaciente. La empresa Megapietra S.A. es una persona jurídica obligada a llevar

contabilidad que tiene como actividad la producción y comercialización de carnes de aves de corral y demás víveres de primera necesidad, para lo cual cuenta con su establecimiento ubicado en el Barrio Mariscal Sucre, calle 20 y avenida 7ma., en el Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. La empresa está conformada por 35 colaboradores, distribuidos en áreas tanto administrativa como operacional. Además cuenta con un manual de Procedimiento de Seguridad Industrial y un reglamento interno de trabajo garantizado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Una señal incuestionable de que la organización está siendo afectada por problemas internos muchas veces no muy bien detectados es la creciente insatisfacción de los clientes externos, medida de alguna manera por el número de quejas. Otro problema es la falta de motivación, lo cual se refleja entre otros aspectos en equivocaciones repetidas en el área de ventas al fijar precios a los productos. Esto causa la confusión de las cajeras cuando facturan al cliente. La falta de personal capacitado repercute en el desempeño de la empresa.

Preocupada por mejorar el manejo de la información dentro de la organización, Megapiedra S.A se esfuerza por procesar correctamente sus datos y organizar sus procesos a través de una mejor comunicación. Sin embargo, no utiliza sistemas de información como los de Planeación de Recursos, los cuales se encargan de unificar todo el conjunto de áreas que conforman la empresa.

Manteniendo la integridad de los flujos de información para poder procesarlos con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Las causas de todos estos problemas parten de la falta de comunicación tanto interna como externa, de la ausencia de métodos y técnicas administrativas en el área de talento humano, y de la incoherencia y falta de sincronía en los procesos internos.

La solución de estos problemas debe partir de un diagnóstico correcto que permita acometer en soluciones de fondo, capaces de devolver a la organización sus

ventajas competitivas en los ámbitos de la producción y los servicios. Diseñando así una estructura organizacional sólida en la que cada uno de los departamentos que se vayan creando tengan bien definidas sus funciones para responder mejor a los objetivos de la organización.

2.2 Formulación del Problema

¿De qué manera incide un modelo organizacional para el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía Megapiedra S.A. en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013?

2.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el contexto teórico en el que se sustenta el diseño de un modelo organizacional para la Compañía Megapiedra S.A?
- ¿Las técnicas que se utilizan garantizan el correcto procedimiento del trabajo de investigación?
- ¿Cuál será el escenario que presenta la compañía Megapiedra S.A?
- ¿Los resultados del estudio proporcionan la información acertada que permita tomar decisiones en cuanto al procedimiento organizacional de la empresa Megapiedra S.A?
- ¿Un diseño organizacional enfocado en la división del trabajo, es la solución a los problemas que tiene la empresa Megapiedra S.A?

3. Justificación

La necesidad de contar con un modelo que permita prevenir, corregir cuando sea necesario y viabilizar los objetivos vitales de la organización apunta a la planeación organizacional (diseño organizacional). Toda empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún

punto para llegar a una meta o fin común. ¿Pero, como se llevaría sin un diseño previo una identificación de las necesidades o una planeación para alcanzar tal fin? Por eso es de suma importancia la planeación en la empresa, para fortalecer la nueva estructura orgánica bajo una sola dirección ejecutiva y gerencia de administración y finanzas, manteniéndose como órganos de líneas a futuros proyectos.

El diseño organizacional se encarga de orientarla dividiendo tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva capaz de satisfacer las necesidades de las áreas que requieren apoyo o sustentabilidad.

El diseño organizacional es la base sobre la cual se construye el tipo de empresa que va a satisfacer los requerimientos de la comunidad. En él se contemplan los objetivos, las metas, la visión a la que pretende llegar como empresa, su estructura. Permite la división del trabajo de los empleados en cada una de sus funciones y tareas enfocándolas hacia el logro de los objetivos.

El diseño organizacional es una opción válida para la solución de los problemas ya que focaliza la empresa en su estrategia de negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades; incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más exentos y controlados; integra múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio; y utiliza el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.

La justificación teórica del estudio está dada por las teorías y conceptos básicos acerca de los diferentes enfoques de la empresa como organización; los diseños de la estructura organizacional y los modelos organizativos, con el fin de encontrar explicaciones a entornos internos y externos que afectan a la empresa Megapiedra S.A. La utilidad metodológica de este estudio está dada por el logro de sus objetivos mediante una investigación con técnicas e instrumentos que permitan

describir las condiciones de la empresa y sus necesidades. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos de la investigación y su procesamiento.

La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en la empresa, y que actualmente inciden negativamente en su desenvolvimiento, motivo por el cual dado el enfoque de modernización y necesidades de la organización que adopta la concepción administrativa se requiere plantea una nueva estructura orgánica para las mantener funciones definidas en cada nivel.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Elaborar un modelo organizacional para la compañía Megapiedra S.A. mediante el estudio sistemático que permita mejorar la organización de los puestos de trabajo de forma eficaz y eficiente.

4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio, mediante la investigación descriptiva que facilite el desarrollo del instrumento del trabajo para la elaboración de la propuesta.
- Establecer las estrategias metodológicas a emplearse en el estudio, en base a técnicas e instrumentos adecuados que aseguren el correcto procedimiento del trabajo de investigación.

- Analizar los resultados del estudio que proporcionen la información acertada permitiendo tomar decisiones en cuanto al procedimiento organizacional de la empresa Megapiedra S.A
- Diseñar un modelo organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución a los problemas del talento humano que tiene la empresa Megapiedra S.A.
- Mantener líneas de autoridades claramente definidas.

5. Hipótesis y Operacionalización de las Variables

¿La implementación de un modelo organizacional influirá en el desempeño de los colaboradores en los puestos de trabajo de la Compañía Megapiedra S.A.?

6. Variables:

6.1 V. Independiente: Modelo organizacional

La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio. Teniendo en cuenta la situación actual de la organización se plantea nuevo diseño de modelo organizacional para el mejoramiento de procesos medulares.

6.2 V. Dependiente: Puestos de trabajo de la empresa

La variable dependiente; es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que se investiga. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable. Con el fin de que la organización mejore su estructura debidamente jerarquizada y con funciones por cada nivel orgánico de mejorar los puestos de trabajo para mejores resultados del talento humano.

7. Operacionalización de Las Variables

7.1 Variable Independiente

| Variables Independiente | Variables Conceptual | Dimensiones | Indicador | Ítems | Instrumentos |
|-------------------------|---|----------------------|-----------------|--|--------------|
| | El diseño organizacional es un proceso Diseño de un Modelo organizacional relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente, cultura y clima organizacional de una empresa | Administración | Estrategia | ¿La organización tiene planteada estrategias que orienten su desarrollo? ¿Con qué frecuencia recibe capacitación? | Encuestas |
| | | Ambiente | Entorno laboral | ¿Cuenta con el apoyo necesario en su área? ¿Usted considera que su trabajo es fácil? | |
| | | Cultura | Comunicación | ¿Se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa? ¿Conoce qué tiene que hacer en su trabajo? | |
| | | Clima organizacional | Objetivos | ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza? ¿Están definidos los objetivos en la organización? | |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

7.2 Variable dependiente

| Variables Dependiente | Variables Conceptual | Dimensiones | Indicador | Ítems | Instrumentos |
|--|---|-------------------------|------------------|---|--------------|
| Organización de los puestos de trabajo | Es una estructura organizativa que requiere de una distribución espacial jerárquica de los medios materiales y humanos. Lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de unidades, la distribución del poder formal y definición jerárquica decisional y sus rangos de poder. | Estructura organizativa | Organización | ¿La estructura organizacional de la empresa MEGAPIEDRA S.A. permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz evitando así conflictos? | Encuestas |
| | | Distribución espacial | Áreas | ¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional guía las diferentes áreas de la compañía? | |
| | | División del trabajo | Comunicación | ¿Considera usted que el diseño organizacional en la compañía Megapietra S.A, mejora la comunicación entre los colaboradores? | Entrevistas |
| | | Jerárquica decisional | Nivel jerárquico | ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato? | |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del Tema

Una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, será caótica, ineficaz y poco competitiva si no está debidamente organizada para satisfacer a sus clientes, cumplir sus propósitos económicos y sociales y garantizar un adecuado ambiente de trabajo para que sus colaboradores puedan desempeñarse competitivamente.

Ese es el objetivo del presente trabajo: Propiciar un diseño organizacional de la compañía Megapiedra del Cantón La Libertad, una empresa que cuenta con 35 trabajadores dispuestos a garantizar la perdurabilidad de sus puestos de trabajo ofreciendo a los clientes satisfacciones totales por sus productos, servicios y sus precios competitivos. Para alcanzar aquella meta, la de lograr un modelo organizacional adecuado que satisfaga al mercado, a sus propietarios y a sus colaboradores, se iniciará en este trabajo por analizar el multifacético marco teórico desde el cual se podrá identificar el diseño más apropiado de organización competitiva.

La investigación tendrá su sustento en las bases teóricas de los modelos organizacionales que proporcionan el marco analítico adecuado para contextualizar los diseños organizacionales en la empresa Megapiedra S.A.

Mintzberg, (2007) “Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Por eso se describe a la organización con un diagrama, considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. (Pág. 21)

Richard L. Daft. (2007) “El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajos flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales”. (Pág. 21)

El diseño organizacional es un proceso donde los gerentes toman decisiones y donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

1.2 Fundamentación Teórica

A continuación se presenta el tratamiento que se da a los modelos organizacionales por varios actores.

1.2.1 Modelo Organizacional

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr su coordinación efectiva, permite la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Mintzberg, (2007) expresa “que la estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias” (Pág. 21).

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

1.2.1.1 Enfoque clásico

Vale recordar que los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henri y Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica con una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia. Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Pág. 45.

1.2.1.2 Modelos conceptuales

Por diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos. Las organizaciones son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

En razón de esto se define como Diseños Organizacionales la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón de las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisiones, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

Peter Drucker (2005), "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo." Pág. 16.

El tamaño de la organización condiciona los alcances del modelo, dado que una organización extremadamente grande no podría asumir modelos que se inspiren en una comunicación directa entre todos los eslabones de la cadena (quizás podría hacerse el intento), porque se volvería el asunto en interminables intervenciones y replanteamientos de objetivos. En fin, el tamaño muestra la veracidad de lo que se desea demostrar y con qué se puede contar a la hora de diseñar un modelo organizacional.

Como conclusión se puede indicar que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia de la empresa, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin lograr un objetivo.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajos flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones y donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, induce a los gerentes a dirigir la vista en dos sentidos: hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

Henry Mintzberg (2007) manifiesta “que en la estructura definida por el diseño, las partes están integradas, relacionadas de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia”. (Pág. 68)

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

1.2.1.3 Puntos básicos para el diseño de la organización.

- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar para lograr los objetivos.
- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- Productividad.
- Compromiso (nosotros, equipo y valores) Ver a la organización como familia.
- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- Saber entender que el recurso humano es primordial.

1.2.1.4 Etapas del proceso de diseño organizacional

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades
- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios, sus resultados e indicadores
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.

- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación
- Determinación de las instancias de coordinación interna
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de Procesos.

1.2.2 Modelo del proceso de administración estratégica

En el modelo del proceso de administración estratégica es necesario entender que el análisis interno y externo, debe ser analizado para la selección de las estrategias, tal como lo cita:

Robbins (2007) dice que “el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes: 1) la selección de la misión y las principales metas corporativas. 2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas 3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la organización. 4) la selección de estrategias con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas 5) la implementación de la estrategia” (Pág. 94).

Los componentes permiten que un proceso administrativo se aplique adecuadamente para identificar fortalezas y debilidades de la organización en el aspecto externo e interno y las debilidades y las amenazas por lo consiguiente. De esta manera se escoja las debidas estrategias para implementarlas a corto o mediana plazo para mejorar los indicadores de gestión administrativa y financieras.

1.2.2.1 Misión y metas principales

Primer componente del proceso de administración estratégica.

La misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer. La mayoría de las organizaciones con fines de lucro tendrán en la cima la maximización de las ganancias para los accionistas. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarias si pretende maximizarlas

1.2.2.2 Análisis externo

A continuación los académicos:

Oxman y Smith (2010) señalan que:“el segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. Para ello se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio”. (Pág. 43)

El inmediato: evaluación de la estructura competitiva industrial, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales.

El ambiente nacional: evaluar si el contexto nacional donde opera facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Si no fuera así a la organización le convendría trasladar una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional le facilite esta ventaja.

El macroambiente: evaluación de factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales internacionales y tecnológicos que puedan afectar a la organización.

1.2.2.3 Análisis interno

Tercer componente.

Oxman y Smith (idem) explican “que el tercer componente posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades. Está relacionado con la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles. Permite observar las habilidades distintivas (únicas fortalezas) los recursos y capacidades en formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma”. (Pág. 45)

1.2.2.4 Selección estratégica.

Cuarto componente. Generación de una serie de alternativas estratégicas dadas las fortalezas y debilidades internas junto con sus oportunidades y amenazas externas (FODA). Este análisis se fundamenta en las fortalezas de una compañía, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Las estrategias encontradas a través de este análisis pueden ser: a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.

1.2.3 La estrategia

El objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

Mintzberg (2007) dice “que si el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia de la empresa, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, es conveniente analizar el marco teórico de los diversos conceptos de Estrategia, cuya implementación será viable gracias al diseño adecuado de la organización”. (Pág. 209)

Tres grandes factores determinan el éxito de una compañía: 1) La industria en la cual está ubicada. 2) El país o países donde se localiza 3) Sus propios recursos, capacidades y estrategias.

El contexto nacional es importante debido a que en muchas industrias el mercado se ha convertido en un espacio global, donde empresas de diversos países compiten de igual a igual en todo el mundo. En tales mercados globales, para

algunas firmas es muy fácil obtener el éxito debido a que están localizadas en países que poseen ventaja competitiva en ciertas industrias.

DAFT (2006) recuerda “que las definiciones de estrategias que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, las estrategias que pueden surgir de la raíz de una organización, son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas”. (Pág. 38).

El modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada) llevada a cabo y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

El argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencias son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente.

1.2.3.1 Estrategia a nivel funcional

El académico Dubrin(2008) dice:

“que la ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y lealtad por parte del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y RRHH”. (Pág. 56)

1.2.3.2 Estrategia a nivel de negocios

La estrategia a nivel de negocios tiene que ver con el cómo la compañía se posicionan en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Ejemplo: liderazgo en costos, diferenciación, enfocada en un nicho particular del mercado, entre otros.

1.2.3.3 Estrategias globales

En el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. Una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

1.2.4 Implementación de la estrategia

El académico Haimann (2009) señala que la implementación de la estrategia se puede dividir en cuatro componentes: (Pág. 92)

1. Diseño de una estructura organizacional:

Ya sea una estrategia intentada o emergente, se debe diseñar una estructura. Esto implica, asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen como dividir mejor a una organización en sub unidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles y como lograr la integración entre sub unidades.

2. Diseño de sistemas de control

Además de seleccionar una estructura, también se deben establecer sistemas apropiados de control organizacional. Hay que decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre sus estrategias, estructuras y controles.

3. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

En cambio Daft (2006) advierte:

“Que los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de las necesidades relativa. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte de la administración estratégica. Además se examina cómo puede una organización manejar sus conflictos para cumplir sus misiones estratégicas e implementar el cambio”. (Pág. 70)

Los departamentos deben estar organizados de acuerdo a las necesidades empresariales.

1.2.5 El ciclo de la retroalimentación

El ciclo de retroalimentación indica que la estrategia es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, deben hacerse monitoreo permanentes de su ejecución, para determinar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos. Este monitoreo se realizan a través de ciclos de retroalimentación que se elevan al nivel corporativo.

Mediante ellos se pueden reafirmar las metas o sugerir cambios, ya sea porque los objetivos fueron muy optimistas y deberían cambiarse para hacerlos más conservadores o bien los objetivos pudieron ser alcanzables pero la implementación, deficiente.

1. Diseño de una estructura organizacional.

Para Robbins (2007) expresa:

“Que la estructura considera por un lado la diferenciación (división del trabajo según las actividades a desarrollar) y por otro la integración (Coordinación de la división del trabajo) con el fin de

alcanzar los objetivos establecidos. La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad. El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización” (Pág. 19).

Especialización del trabajo.

- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Ámbito de control.
- Centralización y descentralización en la toma de decisiones.
- Formalización.

1.2.6 Organización de los puestos de trabajo

1.2.6.1 Diferenciación, integración y departamentalización

Álvarez (2011) señala que “para poder alcanzar su misión de una manera más eficiente, las organizaciones dividen el trabajo en tareas y las asignan a diferentes trabajadores, consiguiendo que los empleados se especialicen. Esta división recibe el nombre de diferenciación” (Pág. 64).

Diferenciación

- Diferenciación horizontal: consiste en la división del trabajo en actividades en el mismo nivel de la organización. Puede haber baja o alta complejidad horizontal. Mientras aumenta la especialización, se incrementa la diferenciación horizontal.
- Diferenciación vertical: se refiere a la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Esta diferenciación está representada

por el número de niveles que posee la organización. Se encuentran estructuras altas o planas. A medida que aumenta la diferenciación horizontal, se incrementa la vertical.

A la vez que una organización ejerce la diferenciación, debe integrar las actividades y el conjunto de tareas realizadas de una forma coordinada. Esta coordinación se denomina integración.

1.2.6.2 Especialización

La especialización surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación de los individuos para aprovechar óptimamente los recursos humano y monetario y encontrar en el mercado a las personas adecuadas..

La economía de la especialización:

Dubrin (2006) recuerda que, “según el principio de la especialización, se debe investigar el potencial de las ganancias obtenidas por ella. Puede ocurrir que la especialización no genere rentabilidad cuando aparecen las "des-economías humanas" (fatiga, alineación, aburrimiento, entre otros.). Para tener una alta especialización horizontal es necesario poseer recursos humanos y financieros. A medida que la empresa aumenta, crece la necesidad de la especialización, hasta el límite indicado por la rentabilidad” (Pág. 102).

1.2.6.3 Departamentalización

Álvarez (2006) explica que “la departamentalización se basa en la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas que son similares o que poseen una relación lógica para estar juntas. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la

especialización de los órganos. La departamentalización se da en las grandes organizaciones”. (Pág. 57)

Características de la departamentalización: al agrupar las distintas actividades para poder coordinarlas, es necesario considerar los criterios o interdependencias básicas. Dichas interdependencias son:

1. Interdependencia del flujo de trabajo: las relaciones entre determinadas tareas de operaciones deben reflejar las dependencias mutuas naturales en el flujo de trabajo. No se la debe truncar o alterar; ya que dicha alteración puede ocasionar conflictos.
2. Interdependencia de los procesos: la producción de un bien o servicio demanda la realización de diversos procesos (producción, marketing, comercialización).
3. La interdependencia de los procesos determina que todas las personas vinculadas a una tarea en particular, independientemente de la cantidad y variedad de los bienes y servicios, deben mantenerse juntos.
4. Interdependencia de escala: esto corresponde a las economías de escala. Resulta imprescindible la formación de grupos numerosos para poder funcionar con eficiencia. Esto estimula la especialización por proceso.
5. Interdependencias sociales: este criterio corresponde a las relaciones sociales circundantes, no al trabajo realizado.

Una vez que están establecidos los criterios para departamentalizar hay que analizar cómo realizarlo. La departamentalización está relacionada con el grado de especialización. Así, a mayor empresa, mayor especialización y departamentalización.

1.2.6.4 Bases de departamentalización y sus subdivisiones

En las bases de Departamentalización y sus subdivisiones se cita a Haimann (2009) que explica:

“la departamentalización sobre la base de las “Operaciones internas” propicia el agrupamiento por funciones o procesos. Utiliza las interdependencias de procesos y de escala. Le interesa que todos los especialistas o expertos estén juntos, aprendan los unos de los otros y sean supervisados por personas entendidas en el tema. La departamentalización "por funciones" tiene como función las finanzas administrativas, marketing, producción Este tipo de departamentalización se puede aplicar en todo tipo de empresa”. (Pág. 42).

Las áreas o unidades administrativas y operativas deben poseer un manual de funciones donde se detallen, las actividades y las responsabilidades que tiene que cumplir el colaborador.

Cuadro N° 1

La Departamentalización "Por Funciones"

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|
| Estricto control en la parte alta de la organización. | Los directivos son especialistas y por eso no puede tener una visión integral de la empresa. |
| Alta especialización que consigue gran eficiencia en el desarrollo del trabajo. | Dificultad al tener que coordinar departamentos distintos pero relacionados. |
| Simplifica la capacitación de los trabajadores. | Dificulta de adaptación a los cambios del entorno. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

La departamentalización "**por proceso**" agrupa las actividades en torno de un proceso o un tipo de equipo. Nuclea a los individuos y recursos necesarios para cada tarea, ya que cada uno requiere un tipo de habilidades y necesidades especiales.

Cuadro N° 2
La Departamentalización "Por Proceso"

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|
| Uso de tecnología especializada. | La coordinación puede tener que pasar a niveles superiores para su resolución. |
| Uso de personal con habilidades determinadas. | Dificulta el desarrollo de directivos generales debido a la especialización. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

La departamentalización "por resultados" se caracteriza por mantener todos los procesos relacionados con el producto o servicio bajo el mismo techo. Este tipo de departamentalización permite que los directivos se desarrollen en distintas áreas, y que piensen en términos de éxito, porque les interesa que su departamento logre resultados positivos. Pero también tiene sus desventajas: la pérdida de especialización, duplicación de costos y gastos en personal e instalaciones.

La departamentalización por "zona geográfica" es atractiva para empresas a gran escala (multinacionales) o para las que llevan a cabo actividades en zonas geográficamente dispersas.

Cuadro N° 3
La Departamentalización "Por Resultados"

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| Asignación de responsabilidad por la rentabilidad por zona en niveles inferiores. | Se requieren directivos con capacidades y formación o experiencia. |
| Estimula la participación en la toma de decisiones. | La falta de directivos con habilidades limita el crecimiento de la empresa. |
| Mejora la coordinación y comunicaciones en una zona. | Se duplican el personal y recursos en algunas áreas: ventas, contabilidad, comercial. |
| Ahorro de costos de transporte y plazos de entrega. | Tanto la planificación como el control se tornan más complejos. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

La departamentalización "por clientes" se basa en la topología de clientes. Las actividades se agrupan en torno a ellos.

Cuadro N° 4
La Departamentalización "Por Clientes"

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| Atiende las necesidades específicas de los clientes. | Duplicación de personal y recursos. |
| El cliente siente que hay alguien que lo contempla, que satisface sus necesidades. | Se requieren directivos con capacidades especiales en el área de los clientes. |
| Adquieren destreza en el área del consumidor. | Dificultad de coordinar departamentos basados en clientes. |
| Fácil adaptación a los cambios del entorno. | |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

1.2.7 Organización matricial

Robbins (2006) recuerda que corresponde a un tipo de diseño organizacional que trata de maximizar las ventajas y minimizar las desventajas de dos tipos de departamentalización: funcional y por producto. La organización tiene 2 clases de estructuras al mismo tiempo. En sentido vertical, se establecen los productos o proyectos y en sentido horizontal, las funciones que estos compartirán. (Pág. 160).

La característica más importante es que los empleados tienen 2 jefes a los cuales deben responder: el directivo de productos y el de funciones. De esta manera el sistema de autoridad es doble y pierde vigencia el principio de la unidad de mando defendido por Farol.

Cuadro N° 5
Organización Matricial

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|
| Asignación de responsabilidad por las utilidades a un nivel inferior. | Pérdida de tiempo para la coordinación entre ambos directivos. |
| Uso de las economías de escala, con la cual se evita la duplicación de especialistas o de departamentos de staff. | Conflictos cuando los recursos son escasos y ambos directivos deben disputárselos. |
| Rápida respuesta a los cambios del entorno y tecnológicos. | Excesivo formalismo: se busca dejar todo por escrito para evitar malos entendidos. |
| Es buena cuando la empresa tiene diversidad de productos. | Doble autoridad. |
| Se aprovechan el staff y los especialistas. | Si la autoridad se desequilibra, se producen ineficiencias y ambigüedad de poder. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

1.2.8 Cadena de mando

A los niveles jerárquicos se los conoce como cadena de mando o jerarquía. En la cadena de mando se definen los niveles de autoridad. Hay tres conceptos relacionados con la cadena de mando:

- **Autoridad:** poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo. Dar órdenes y esperar que los que están debajo las cumplan.
- **Responsabilidad:** a los integrantes de una empresa se les otorgue el derecho de realizar algo, también adquieren la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente.
- **Unidad de mando:** Cada individuo debe tener un único superior.

1.2.8.1 Amplitud de control

La amplitud de control es una forma de lograr la integración es mediante la amplitud de control. Esto define la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente.

Para determinar la amplitud de control hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

Robbins (2006) considera que la amplitud de control es variable. Por este motivo, no solo hay que considerar el nivel jerárquico, sino también el tipo de organización y la capacidad de reducir el tiempo que le dedica cada directivo a cada uno de sus subordinados (Pág. 114).

Los factores fundamentales para tener una amplitud efectiva son:

- a) Capacitación de los subordinados: cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior
- b) Claridad de la delegación de autoridad: la delegación de autoridad con claridad y precisión como síntoma de eficiencia y eficacia de la empresa. Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención.
- c) Claridad de los planes: si los planes están bien definidos, quienes los ejecuten cuentan con autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultaran operativos y la demanda por parte de los directivos será baja.
- d) Uso de estándares objetivos: para asegurarse el cumplimiento de la planificación, se deben haber diseñado el sistema de control y los estándares que será medidos. Si estos últimos son consistentes, se puede evidenciar cualquier desviación.

- e) Técnica de comunicación: no es lo mismo comunicar cada plan, instrucción, regla u orden de forma verbal que por medio de un manual.
- f) Cantidad de contacto personal necesario: hay muchas situaciones que demandan el contacto directo como son los temas de índole política y estratégica y el caso de las evaluaciones de los empleados para las cuales es conveniente que sus resultados se comuniquen personalmente. El grado de contacto dependerá mucho del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo.

El área de control determina la configuración que tendrá la organización:

Cuadro N° 6

Niveles de Control según Organización

| ESTRUCTURA ALTA (+ NIVELES JERÁRQUICOS) | ESTRUCTURA PLANA (- NIVELES JERÁRQUICOS) |
|---|---|
| Larga cadena de autoridad | Corta cadena de autoridad |
| Canales de comunicación muy largos | Canales de comunicación cortos |
| Comunicación que se interrumpe con frecuencia | Comunicación que fluye por la jerarquía |
| Toma de decisiones que puede tardar mucho | Toma de decisiones más rápida |
| Falta de motivación y estímulo, anulación de la creatividad e imaginación | Mayor motivación y estímulo aumentan la creatividad e imaginación |
| Rápida comunicación entre superior y subordinado | La comunicación puede verse disminuida debido a la cantidad subordinados |
| Control más estricto | Desarrollan sistema de planificación y control más estrictos |
| Todo está formalizado, la resolución recae directamente sobre el supervisor | Aumenta el diálogo y la consulta cuando hay que ponerse de acuerdo para resolver alguna cuestión en particular. |

Fuente: Haimann (2009)

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Si se utiliza estas estructuras ya sean altas o planas, en la empresa Megapiedra S.A. se pueden encontrar con problemas que van desde altos gastos, ya sea por haber muchos directivos (alta), o por el aprendizaje o capacitación de los empleados (baja). La comunicación se puede ver perjudicada, afectando a la toma de decisiones. Los niveles complican la planificación y el control.

1.2.9 Centralización y descentralización

Larocca (2007) observa que en la centralización la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización (estructuras altas) (Pág. 74). En la descentralización se produce la transferencia de la autoridad de la toma de decisiones a niveles más bajos dentro de la organización (estructuras planas).

Cuadro N° 7
Descentralización

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| Decisiones tomadas por quienes conocen el problema, los procesos y los productos. | Mayores costos de capacitación y preparación de los directivos. |
| Rapidez en la toma de decisiones. | Enseñar a delegar. |
| Aumentan la motivación y la satisfacción en los puestos de trabajo. | Sistemas de planificación y control más sofisticados. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

Factores que influyen en la centralización y descentralización

Cuadro N° 8
Factores que Influyen en la Centralización y Descentralización

| CENTRALIZACIÓN | DESCENTRALIZACIÓN |
|---|---|
| Épocas de crisis. | Empresa geográficamente dispersa. |
| Entornos estables. | Entornos dinámicos. |
| Los directivos de niveles inferiores carecen de los conocimientos globales. | Los directivos están preparados para la toma de decisiones. |
| Decisiones muy significativas. | Decisiones rápidas. |

Fuente: Haimann (2009)
Elaborado por: Cynthia Alejandro

Tal como se ha visto, la división del trabajo permite la asignación y distribución de tareas entre los miembros y grupos de la empresa con el fin de alcanzar más fácilmente los objetivos socialmente pretendidos.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

La estrategia a utilizar en la empresa Megapiedra S.A. en cuanto a la estructura organizacional o asignación de puestos de trabajo es la descentralización, con entornos dinámicos y transferencia de la autoridad de la toma de decisiones a niveles más bajos dentro de la organización.

Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Recuerde que el concepto de centralización y descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomarán las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

1.3 Desempeño Laboral

Las actuales empresas comerciales deben estar constituidas con un plan de gestión o de estrategias que incorporen aspectos esenciales, pero que no son visibles,

constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, información, normas, conductas, hábitos, comportamientos, forma de atender al cliente, gestión, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo, formas de vestir del personal contratado, edificios, limpieza y organización, entre otros, las mismas que apoyen a la comercialización de los productos a través del personal calificado, entrenado y adiestrado para cumplir con las funciones y responsabilidad.

Para observar el desempeño laboral, se considera algunas variables como lo indica Aguilar (2006) que son: “Perfil de la organización, Comunicación interna, Elementos del clima organizacional, Símbolos, Liderazgo, Motivación, Reglamento interno, Capacitación y Actitudes y valores”. (Pág. 5).

Tal es la importancia de la cultura organizacional del talento humano para este estudio que se define a la Cultura Organizacional como:

(Schein, citado por Aguirre, 1999). “a un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” .

La definición conceptual de desempeño según Stoner, 1996:

“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”.

El talento humano para pertenecer a una empresa debe poseer requisitos mínimos para ejercer una función de responsabilidades, sus habilidades y cualidades también estarán evaluadas a través de una cartilla o formulario de sus competencias laborales y el aporte que con su trabajo contribuyen a la consecución de objetivos empresariales.

Se entenderá por productividad en lo laboral a la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados (mano de obra-materia prima). Estableciendo la relación entre el número de empleados administrativos u operarios por unidad de producción. Por lo tanto se entenderá como operacional o laboral: “por el desempeño a la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicador eso alguna unidad de medida determinada por la IES, que especifiquen cómo deben realizarse las actividades”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, la población y muestra del trabajo, así como también la lista de las actividades que se llevaron a cabo y los diferentes instrumentos que se utilizaron para recolectar la información.

2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se fundamentó en un estudio no experimental, de campo, descriptivo, que generó la información para el desarrollo del trabajo; basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitieron la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios.

Es no experimental, ya que se basó en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de estas.

De campo, porque se obtuvo información de las personas indicadas y a la vez se recolectó información en su ambiente natural.

Descriptivo, porque a través de él se pudo describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la compañía Megapiedra S.A. y así poder plasmar lo mejor posible con la información más fiel de lo que es esta.

Evaluativa, debido a que surgió la necesidad de diagnosticar el estado actual en el que se encuentran las condiciones de trabajo, para establecer las medidas correctivas necesarias, de esta forma lograr un mejoramiento continuo para la

optimización de los recursos, permitiendo resolver posibles fallas que intervengan en el funcionamiento de la empresa aplicado, ya que después de analizar cada una de las actividades, se diseñarán las normas y procedimientos necesarios para la ejecución detallada de cada uno de estas, dentro de los parámetros establecidos.

2.2 Modalidad de la Investigación

En este estudio se empleará el nivel de estudio descriptivo, con el fin de relacionar las variables independiente “Diseño de un modelo organizacional” como dependiente, “organización de los puestos de trabajo” se midieron cada una de las variables de manera independientemente con el fin de explicar la problemática que afecta a la organización, reflejándolo dentro de un ambiente natural sin realizar cambios; la descripción se realiza con información primaria y secundaria

2.3 Tipo de Investigación

Por el Propósito

Investigación Aplicada

En éste estudio se empleó la Investigación Aplicada que sirve para resolver problemas como es la falta de un modelo organizacional en la compañía Megapiedra S.A. que incide negativamente en la organización, este estudio se inicia con la investigación básica que formula y evalúa teorías.

Por el Nivel

Investigación Descriptiva

El estudio fue descriptivo, con el fin de determinar el grado de la relación existente entre las variables “Diseño de un modelo organizacional” y “organización de los puestos de trabajo”

Por el lugar

Documental – Bibliográfica

El tipo de la investigación se enmarcó en: Investigación bibliográfica, de donde se retroalimentó la creación de diseño organizacional adecuado para la empresa Megapiedra S.A., fundamentando dicha creación en contribuciones científicas, las mismas que se obtuvieron de libros basados en organización de empresas y personal, así como textos y publicaciones referentes, todo esto ayudó a sustentar este trabajo.

Por la Dimensión

Investigación de Campo

Se aplicó la Investigación de campo, con el fin de recolectar información sistemática sobre el problema existente, siendo parte del cambio a generar, adecuándose a lo que como empresa se necesita.

2.4 Métodos de la Investigación

Método inductivo

Se empleó el Método Inductivo, se observaron los efectos del problema en la organización, como es la falta de inducción por parte de los empleados, los mismos que desconocen los valores corporativos de la compañía. Megapiedra S.A. No tiene establecido los objetivos que son las bases para desarrollar una estructura organizacional, por lo tanto no existen estrategias, como consecuencia hay una ausencia de un plan de acción a seguir en la organización.

Método Deductivo

Se aplicó este método con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen en el problema. Este método, sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, es decir, parte del efecto y establece las posibles causas.

Estas causas orientaron a descubrir cuál es la solución de la problemática, evidenciándose que la estructura organizacional de la empresa MEGAPIEDRA S.A. no permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz en la organización, ya que la estructura organizacional de Megapiedra S.A, no está bien distribuida.

2.5 Técnicas de Investigación

Se emplearon diferentes técnicas para la obtención de información y datos relevantes que permitieron la realización del informe, entre las técnicas más importantes se encuentran:

La Encuesta

Es una técnica que a través de preguntas se recabó la información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtuvo fue de gran utilidad para relacionar las variables. La encuesta cubrió a los clientes internos que correspondieron a la totalidad de la población por ser esta manejable ya que la empresa Megapiedra S.A, cuenta con 35 colaboradores.

La entrevista

Los objetivos de la investigación se condujo a obtener información con respuestas verbales de los jefes departamentales sobre las operaciones y administración de la

organización, al emplear la técnica de la entrevista, se produce un intercambio de comunicación cruzada entre el entrevistado y el entrevistador transmitiendo interés, motivación y confianza, devolviendo información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación.

2.6 Instrumentos de la Investigación

Guión de Entrevista

Las entrevistas fueron estructuradas, seleccionando el tipo de acuerdo a:

- El conocimiento que el entrevistador tenga del tema.
- La experiencia del entrevistado.
- Número de entrevistas que se requiere hacer.
- Naturaleza de la información que se desea obtener.

El Cuestionario

El cuestionario de información planteó siempre en el mismo orden y se formularon con los mismos términos. Los cuestionarios ahorraron tiempo porque permitieron a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de esta manera: Preguntas cerradas biopcionales y poli opcionales:

Cerradas Biopcionales:

- Posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta. Cerradas

Poliopcionales:

- Se propuso más de dos opciones de respuesta.

2.7 Población y Muestra

La población a estudiar corresponde a los empleados y administrativos de la empresa Magapiedra S.A., La encuesta fue dirigida a todos los empleados de la compañía; y la entrevista se realizó a los jefes de cada área.

Cuadro N° 9
Población a Investigar

| Descripción | Cantidad |
|-----------------|-----------|
| Administrativos | 5 |
| Empleados | 35 |
| TOTAL | 40 |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

2.8 Procedimientos de la Investigación

El Procesamiento de la Información se llevó a cabo mediante:

- El proceso de recolección y análisis de los datos una vez establecido los objetivos, donde se estudió el proceso de producción, analizó la información suministrada por la empresa.
- La información luego fue clasificada según lo que se necesitó para llevar a cabo el trabajo.
- La información obtenida se seleccionó, evaluó y verificó la información relevante mediante la percepción y a partir de ella se presentaron las conclusiones y recomendaciones convenientes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

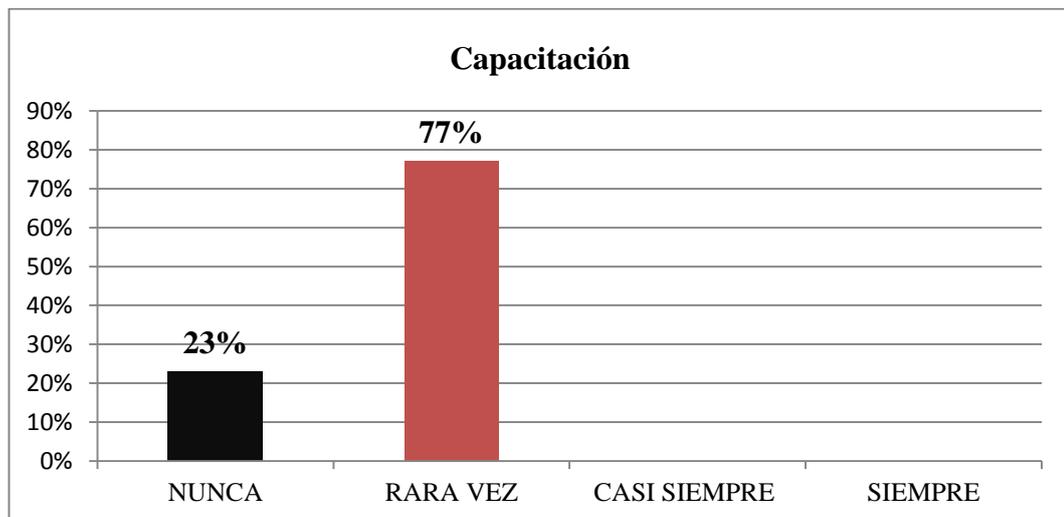
3.1 Análisis de resultados de la encuesta dirigida a los empleados

Pregunta N° 1 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Tabla N° 1

| Alternativas | F | % |
|--------------|-----------|-------------|
| NUNCA | 8 | 23% |
| RARA VEZ | 27 | 77% |
| CASI SIEMPRE | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

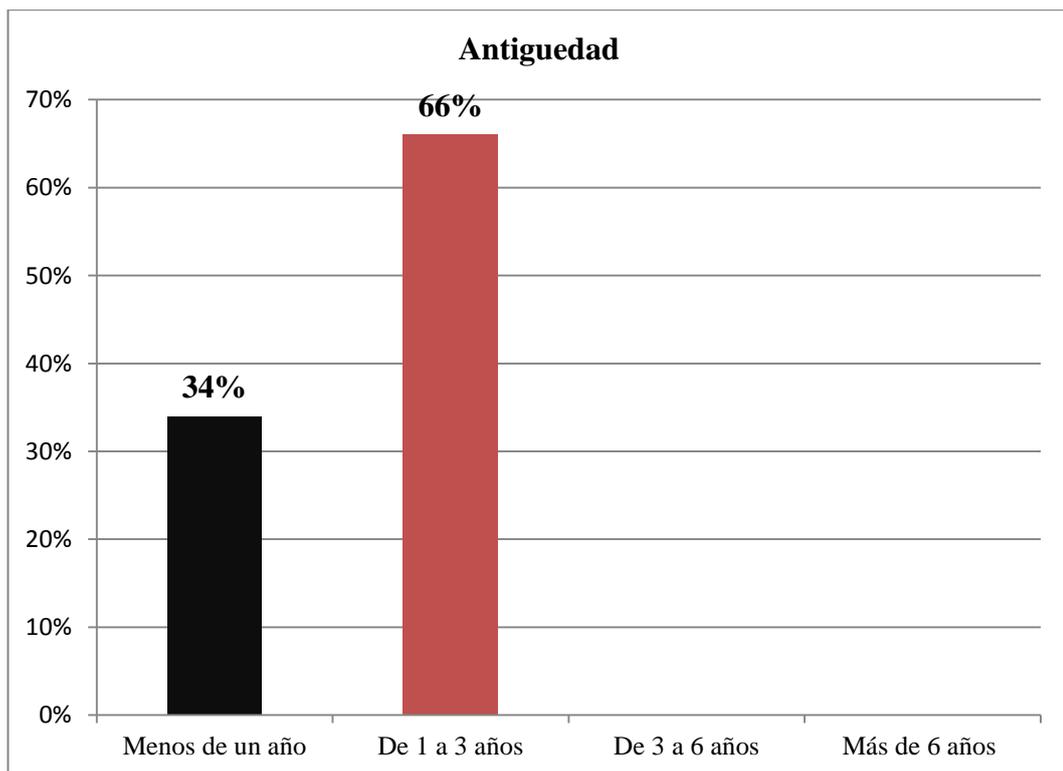
Análisis: Respecto de la capacitación el 77% dice que rara vez recibió capacitación. Representa un gran porcentaje del personal, un 23%, o una cuarta parte, señala que nunca ha recibido capacitación. La capacitación que reciben está orientada a la inducción. Solo al inicio de las actividades se realiza la capacitación.

Pregunta N° 2 ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Tabla N°2

| Alternativas | F | % |
|------------------------|-----------|-------------|
| Menos de un año | 12 | 34% |
| De 1 a 3 años | 23 | 66% |
| De 3 a 6 años | 0 | 0% |
| Más de 6 años | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

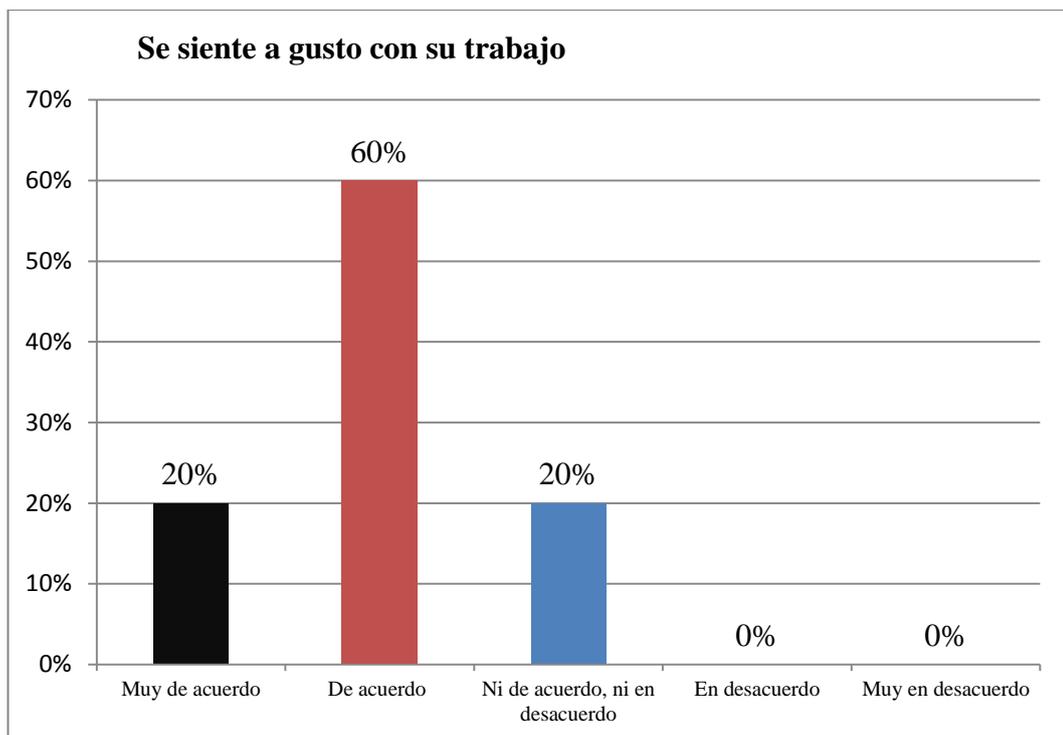
Análisis: El 66% del personal se ha mantenido en su lugar de trabajo por más de 1 año, entre uno y tres años. El 34% menos de un año. El grado de rotación es bajo. La empresa brinda estabilidad.

Pregunta N° 3 ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?

Tabla N°3

| Alternativas | F | % |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Muy de acuerdo | 7 | 20% |
| De acuerdo | 21 | 60% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7 | 20% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

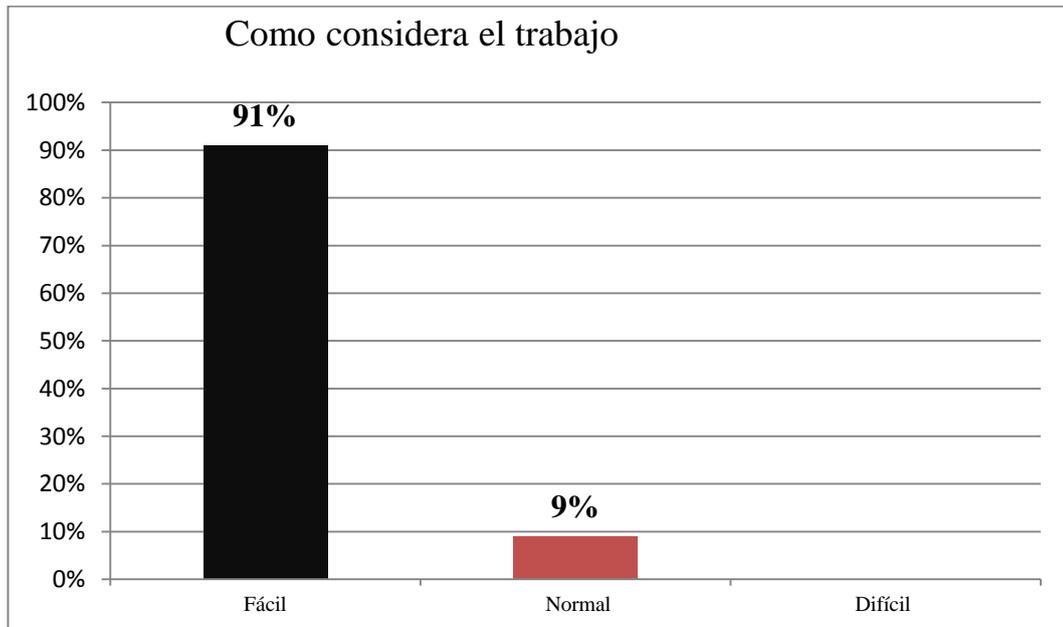
Análisis: Según esta pregunta el 60% del personal está de acuerdo con lo que hace, existiendo un 20% que está muy de acuerdo con su trabajo. Un 20% tiene una posición neutral. Podría decirse que gran parte cumple a satisfacción sus tareas y se esfuerza para mejorar.

Pregunta N° 4 ¿Usted considera que su trabajo es fácil?

Tabla N°4

| Alternativas | F | % |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente de acuerdo | 32 | 91% |
| Probablemente de acuerdo | 0 | 0% |
| Indeciso | 0 | 0% |
| Probablemente en desacuerdo | 3 | 9% |
| Definitivamente en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

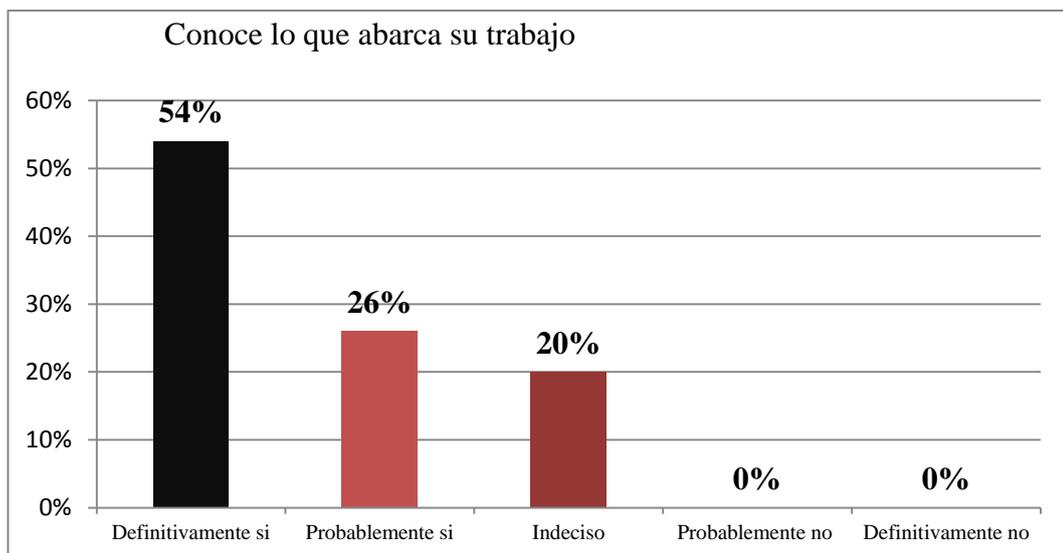
Análisis: Del total de empleados el 91% (32 personas) considera que su trabajo es fácil, mientras que un 9 % equivalente a 3 personas está probablemente en desacuerdo. Si el gusto por el trabajo que realiza es alto, según la apreciación de la mayoría del personal, este gráfico muestra que más de la mitad lo considera fácil. Solo un 9% lo considera en un punto intermedio, ni fácil ni difícil.

Pregunta N° 5 ¿Conoce qué tiene que hacer en su trabajo?

Tabla N°5

| Alternativa | F | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 19 | 54% |
| Probablemente si | 9 | 26% |
| Indeciso | 7 | 20% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

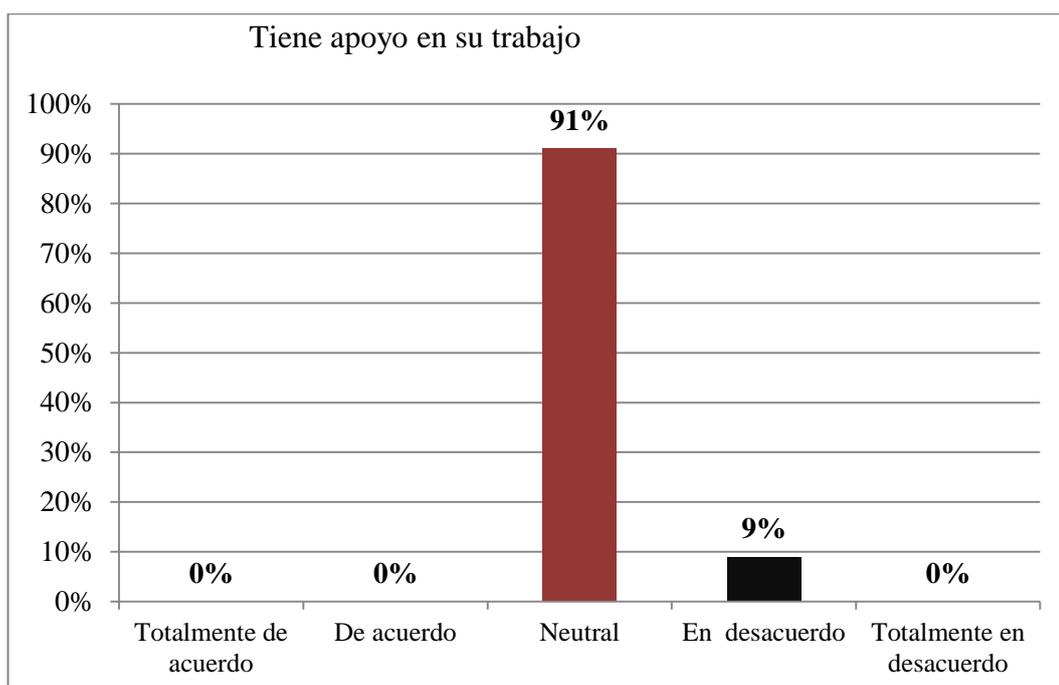
Análisis: El 20% está indeciso. Manifiesta que a veces conoce todo lo que tiene que hacer. Esto implica un problema para la empresa, mientras el 54% si sabe que ha de hacer en su trabajo. De igual manera, el 26% indica que probablemente conoce las tareas de su trabajo. Se entiende que existe inducción al personal, y luego se acoplan al trabajo acostumbrado. Quizás la existencia un manual de funciones ayude mucho al desempeño en cada puesto.

Pregunta N° 6 ¿Cuenta con el apoyo necesario en su área?

Tabla N°6

| Alternativa | F | % |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Neutral | 32 | 91% |
| En desacuerdo | 3 | 9% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

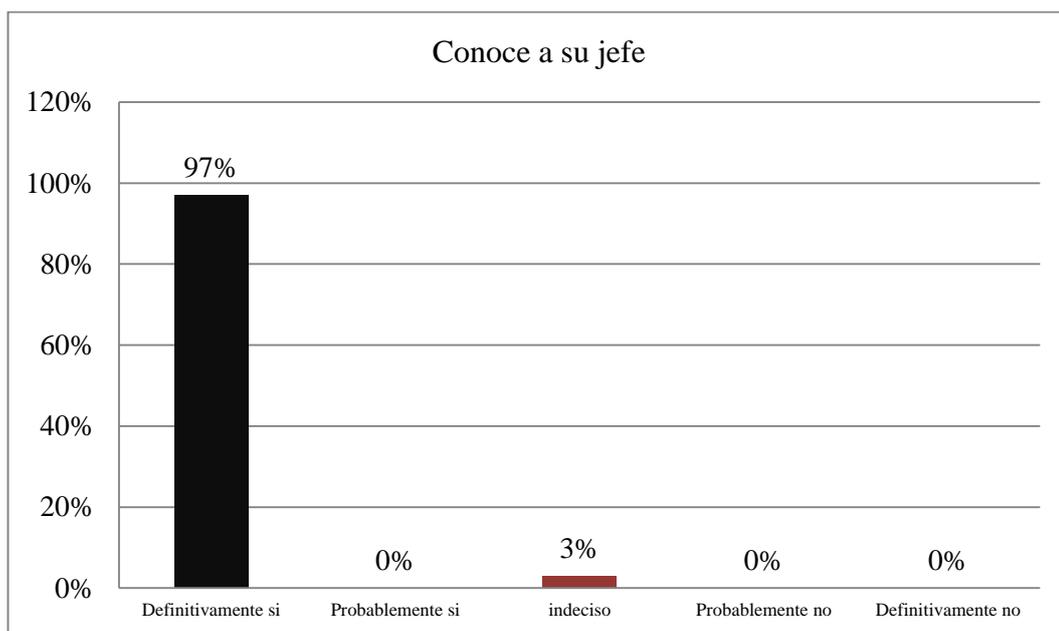
Análisis: El 91% del personal establece que tiene apoyo ocasionalmente al momento que lo necesita, mientras que el 9% representa al grupo que está en desacuerdo, no tiene apoyo. Se evidencia una falta de colaboración mutua dentro de la empresa.

Pregunta N° 7 ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Tabla N°7

| Alternativas | F | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 34 | 97% |
| Probablemente si | 0 | 0% |
| indeciso | 1 | 3% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Análisis: Existe un 97% que sabe a quién dirigirse en caso de cualquier eventualidad. El 3% indicó que tal vez. Todos aparentemente saben hacia quien reportar, pero no siempre se lo hace, lo que denota la falta de una estructura funcional que inspire claridad y confianza.

Pregunta 8 ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral?

Tabla N°8

| Alternativas | F | % |
|---------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 31 | 89% |
| Probablemente si | 0 | 0% |
| indeciso | 4 | 11% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

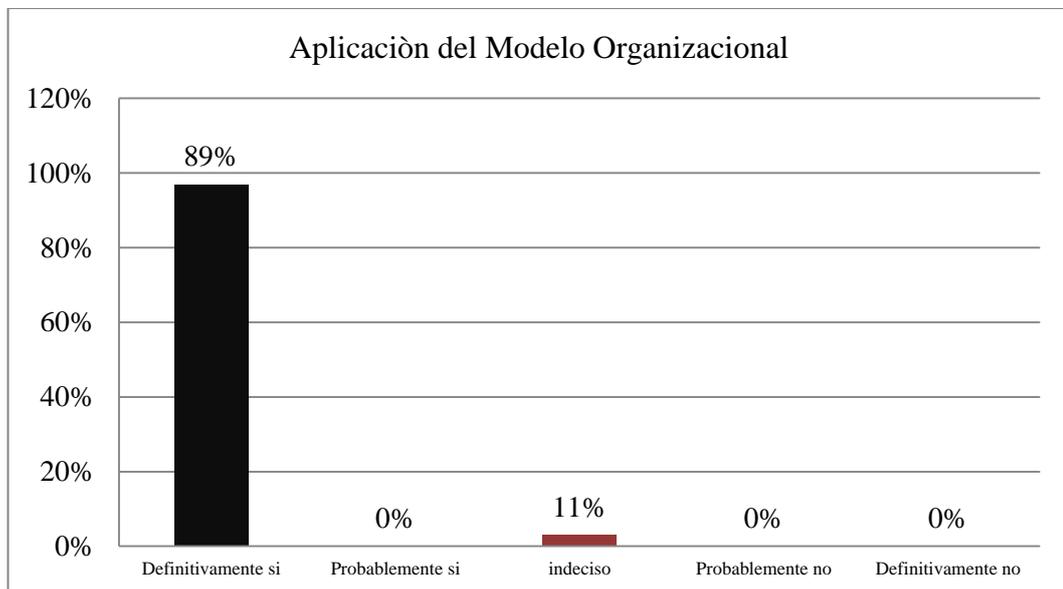
Análisis: Existe un 89% que si desea la implementación del Diseño Organizacional en la empresa, frente a un 11% que se encuentra indeciso.

Pregunta 9 ¿Está usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa?

Tabla N°9

| Alternativas | F | % |
|---------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 31 | 89% |
| Probablemente si | 0 | 0% |
| indeciso | 4 | 11% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Análisis: Existe un 89% que si desea que se aplique el Diseño Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa, frente a un 11% que se encuentra indeciso.

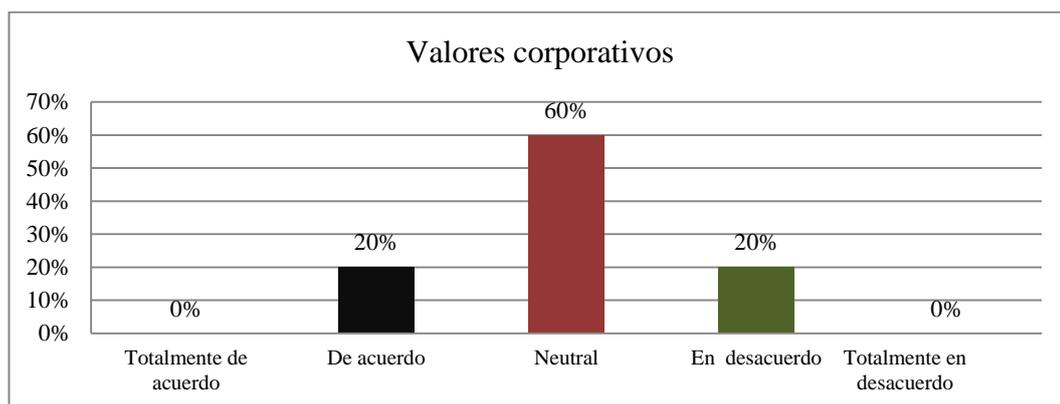
3.2 Análisis de resultados de la entrevista dirigida a los jefes de áreas

Pregunta N° 1 ¿Se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa?

Tabla N°10

| Alternativas | F | % |
|--------------------------|----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 1 | 20% |
| Neutral | 3 | 60% |
| En desacuerdo | 1 | 20% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N°10



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

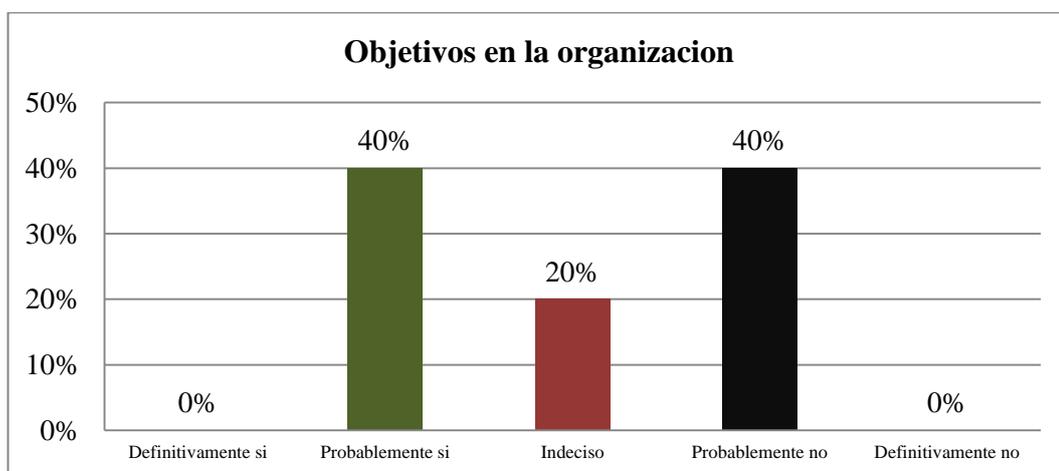
Análisis: Se observa que el 60% de los jefes entrevistados manifiestan que ocasionalmente se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa. Solo el 20% está de acuerdo que se comunica. El otro 20% está en desacuerdo. Comunicar la visión y la misión a los empleados es tan importante como desarrollarla. Las misiones y visiones efectivas son a la vez inspiradoras para un buen desempeño laboral. Por lo tanto, los empleados al desconocer estos valores corporativos no cuentan con una cultura organizacional que impacte sobre la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores con el fin de mejorar su desempeño laboral.

Pregunta N° 2 ¿Están definidos los objetivos en la organización?

Tabla N°11

| Alternativas | F | % |
|--------------------|---|------|
| Definitivamente si | 0 | 0% |
| Probablemente si | 2 | 40% |
| Indeciso | 1 | 20% |
| Probablemente no | 2 | 40% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N°11



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

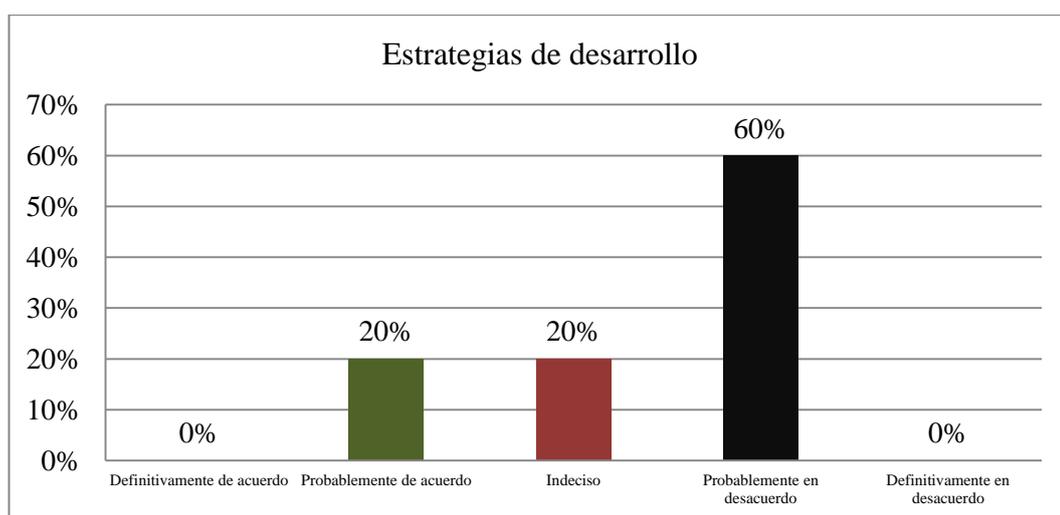
Análisis: La empresa no tiene definido los objetivos en la organización. Así lo establece el 40% de los jefes de áreas. Solo un 40% manifiesta que probablemente si están establecidos dichos objetivos. Un objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Si la organización no tiene planteados los objetivos entonces no existe un horizonte que guíe a la empresa.

Pregunta N° 3 ¿La organización tiene planteada estrategias que orienten su desarrollo?

Tabla N°12

| Alternativas | F | % |
|-------------------------------|----------|-------------|
| Definitivamente de acuerdo | 0 | 0% |
| Probablemente de acuerdo | 1 | 20% |
| Indeciso | 1 | 20% |
| Probablemente en desacuerdo | 3 | 60% |
| Definitivamente en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N° 12



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapietra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

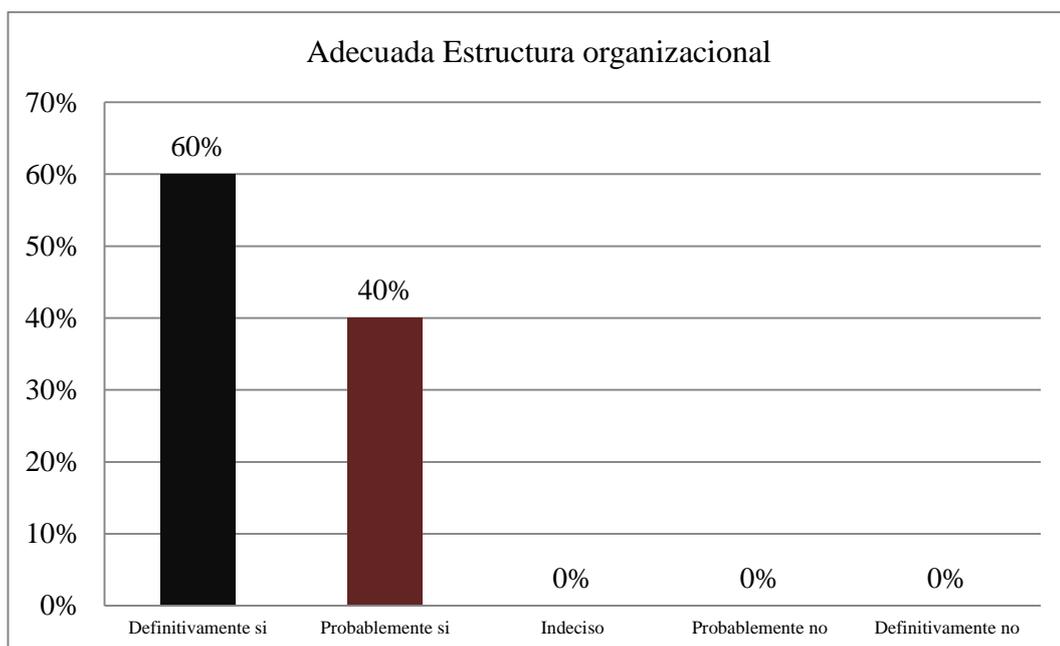
Análisis: Se evidencia que ocasionalmente la organización plantea estrategias. Así lo indica el 60% de los entrevistados. Solo el 20% indica que probablemente la organización establece estrategias que orientan el desarrollo organizacional. Otro 20% se muestra indeciso. Las estrategias constituyen el plan de acción de la organización como un todo. Las estrategias consisten en los movimientos que se hacen para establecer posiciones empresariales. La organización al no contar con las estrategias no podrá alcanzar las metas, objetivos y tampoco podrá luchar por la misión.

Pregunta N° 4 ¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional guiará las diferentes áreas de la compañía?

Tabla N°13

| Alternativas | F | % |
|---------------------|----------|-------------|
| Definitivamente si | 3 | 60% |
| Probablemente si | 2 | 40% |
| Indeciso | 0 | 0% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N° 13



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

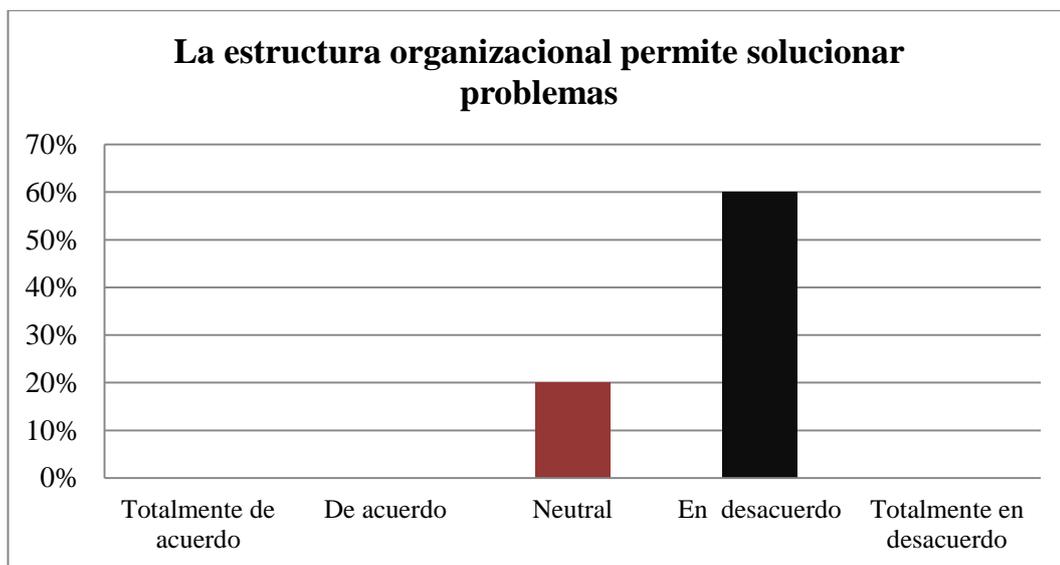
Análisis: El 60% y 40% de los entrevistados reconoce el valor de una adecuada estructura organizacional. De ahí la importancia de establecer en Megapiedra una estructura eficaz.

Pregunta N° 5 ¿La estructura organizacional de la empresa MEGAPIEDRA S.A. permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz evitando así conflictos?

Tabla N°14

| Alternativas | F | % |
|--------------------------|----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Neutral | 2 | 40% |
| En desacuerdo | 3 | 60% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N° 14



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapietra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

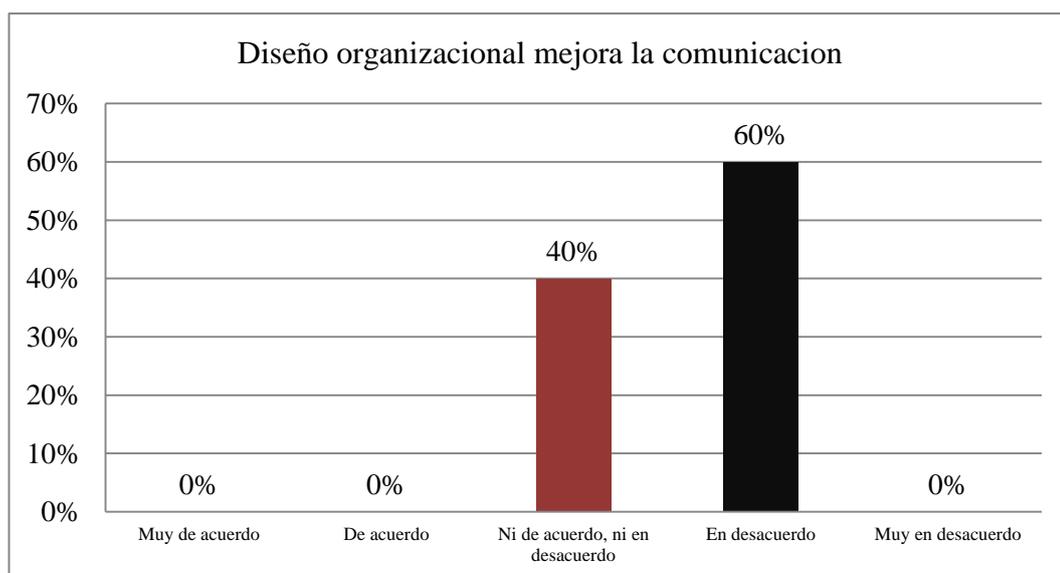
Análisis: La estructura organizacional de MEGAPIEDRA S.A. no está debidamente diseñada porque no permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz, evitando así conflictos que aparecen en la organización, según lo admite el 60% de las respuestas.

Pregunta N° 6 ¿Considera usted que el diseño organizacional en la compañía Megapiedra S.A, mejora la comunicación entre los colaboradores?

Tabla N°15

| Alternativas | F | % |
|---------------------------------|----------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2 | 40% |
| En desacuerdo | 3 | 60% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N° 15



Fuente: Entrevista a los jefes de áreas de Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

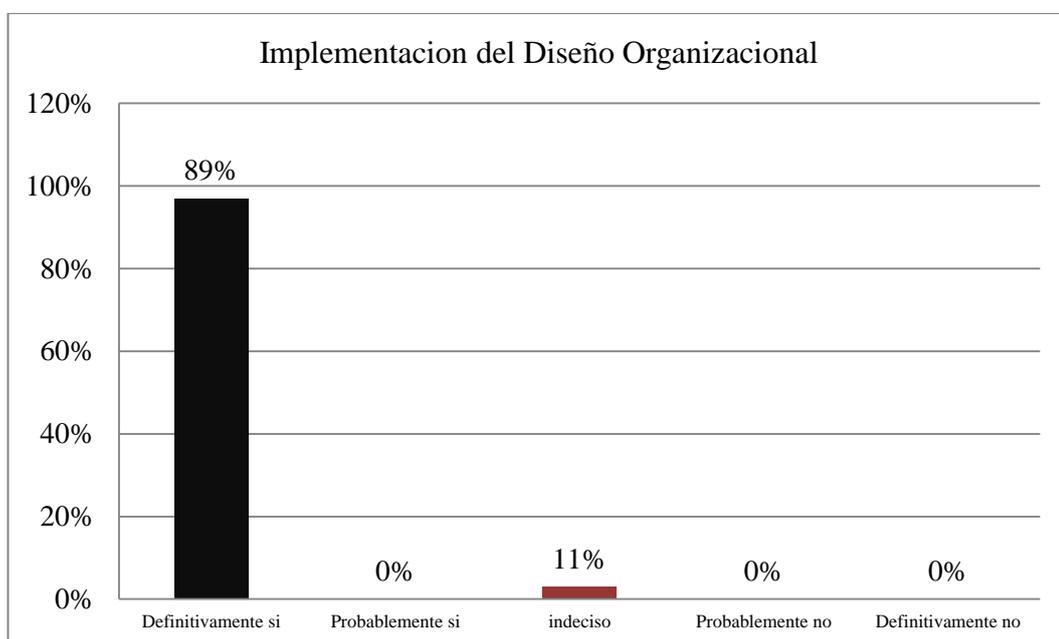
Análisis: Se observa que la estructura organizacional de la compañía Megapiedra S.A., no contribuye a que exista una adecuada comunicación entre las áreas departamentales. Esto puede ser debido a la separación entre niveles que se encuentra estrictamente definida de manera vertical, y la información no fluye con rapidez.

Pregunta 7 ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral?

Tabla N°16

| Alternativas | F | % |
|---------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 31 | 89% |
| Probablemente si | 0 | 0% |
| indeciso | 4 | 11% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

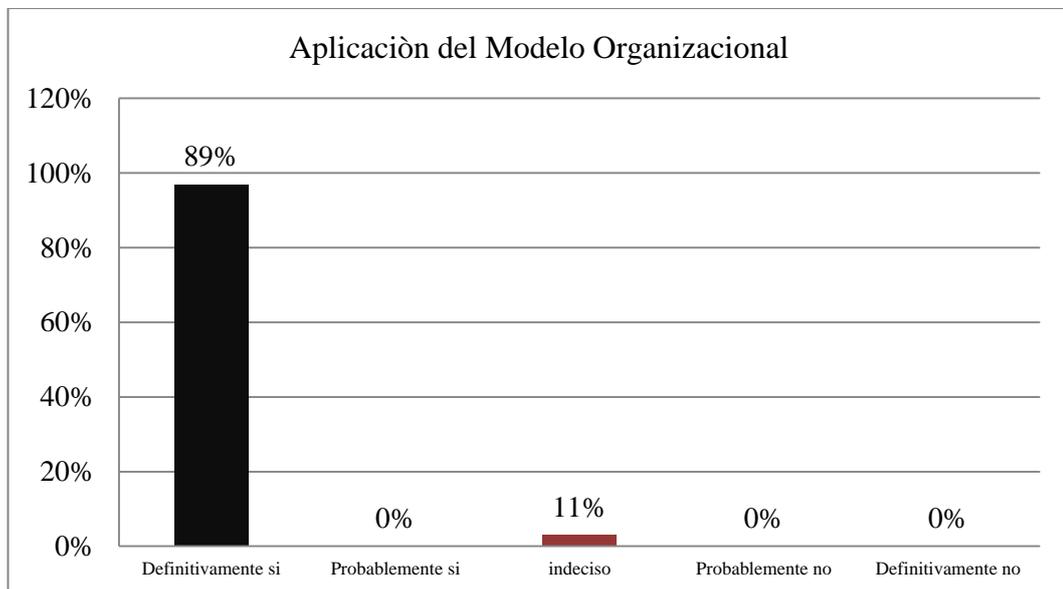
Análisis: Existe un 89% que si desea la implementación del Diseño Organizacional en la empresa, frente a un 11% que se encuentra indeciso.

Pregunta 8 ¿Está usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa?

Tabla N°17

| Alternativas | F | % |
|---------------------|-----------|-------------|
| Definitivamente si | 31 | 89% |
| Probablemente si | 0 | 0% |
| indeciso | 4 | 11% |
| Probablemente no | 0 | 0% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta empleados Megapiedra S.A.

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Análisis: Existe un 89% que si desea que se aplique el Diseño Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa, frente a un 11% que se encuentra indeciso.

3.3 Discusión de los resultados

Comunicar la visión y la misión a los empleados es tan importante como desarrollarlas de manera efectiva e inspiradora. Los directivos deben dirigir a su empresa de acuerdo a ellas y deben dar ejemplo a sus jefes de nivel medio para que ellos sean transmisores al resto de los empleados de la empresa. Es la mejor manera de establecer las bases sobre las cuales debe funcionar la estructura organizacional de la empresa.

Si se falla en la comunicación de la visión, ella hará poco para cambiar la actitud, pensamiento, comportamiento de los empleados. Esta situación hará más difícil mover la organización en las directrices deseadas.

La habilidad para poder transmitir una misión y visión efectivamente consiste en escoger palabras simples y concisas, que no dejen duda alguna sobre el futuro o propósito de la empresa. Así como la organización debe de comunicar la misión y visión a sus empleados, así mismo se debe de fijar objetivos, los cuales requieren de un campo de acción definido que orienten los esfuerzos de un dirigente.

Existiendo un propósito o misión, la administración gira alrededor de los objetivo. Antes de que se pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, este debe ser dirigido hacia un propósito o meta. Por ellos es necesario conocerlos antes de analizar la estructura organizacional pues ella se forma de acuerdo a las metas que la empresa desea alcanzar.

La importancia básica de los objetivos es llegar hacia los resultados deseados. La mayoría de los administradores está de acuerdo en que son vitales. La dificultad se encuentra en saberlos definir. Para establecer los objetivos, la misión se convierte en un blanco hacia el cual se debe orientar el desempeño de la estructura organizacional. Al mismo tiempo inicia el necesario proceso de establecer las metas que debe alcanzar cada área de la empresa y los factores claves con los cuales la empresa medirá su éxito.

Con el fin de hacer la tarea más específica es necesario plantearse objetivos a corto y largo plazo. La empresa necesita de una estructura organizacional formal y eficiente, que guie y defina las áreas de autoridad, responsabilidad, y control, facilite los canales de comunicación, la coordinación y sobre todo el liderazgo del gerente para proponer la forma y estilo de implementar todos estos principios. La función organizativa constituye un proceso dinámico que estructura la posición y jerarquía del elemento humano dentro de la organización y esto no puede llevarse a cabo sin el conocimiento previo de la naturaleza y el propósito de la organización.

La organización se concibe como un procedimiento en el cual se determinan posiciones, establecen relaciones, asignan funciones, crean atribuciones y delimitan actuaciones para cada uno de los miembros del personal que conforma el equipo de trabajo dentro de la empresa, buscando así maximizar el aprovechamiento del esfuerzo individual y colectivo para lograr mejores resultados..

La separación entre niveles se encuentra estrictamente definida, la autoridad está más centralizada, la estructura se mantiene más unida lateralmente y aunque la comunicación fluya rápidamente la solución a los problemas es rápida y eficaz evitando así conflictos de autoridad y haciendo posible un proceso de decisión más ordenado.

3.4 Conclusiones

- Las deficiencias anotadas causan problemas de incomunicación dentro de la empresa, pueden generar insatisfacción del cliente externo y podrían erosionar su rentabilidad si no son corregidas.
- No existe una declaración precisa de misión ni de visión que permita entender a todos con claridad la naturaleza de las necesidades del mercado que la empresa va a satisfacer ni los objetivos de largo plazo que intenta alcanzar.
- Como consecuencia de ello, no existe un Plan Estratégico que oriente el desempeño de corto, mediano y largo plazos. De ello se deriva que tampoco existe una estructura organizacional orientada a satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.
- La encuesta revela que hay un desfase entre el propósito lógico de la empresa de mejorar su desempeño y la realidad de la falta de una estructura orgánica eficaz que permita alcanzar ese objetivo.

3.5 Recomendaciones

- Capacitar a directivos y colaboradores en temas de comunicación personal, comunicación interfuncional dentro de la empresa., comunicación para el liderazgo y temas de competitividad empresarial como preludio de una reorganización estructural.
- Definir con claridad cuál es la misión y la visión de la organización, para identificar que necesidades va a satisfacer con eficacia a sus clientes y definir el rumbo que tomará la empresa.
- Elaborar estrategias que coincida con la misión y la visión a través del análisis, las mismas que pueden ser a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.
- Describir y clasificar las unidades de la organización, en razón de las funciones, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisiones, con el objetivo de dar respuestas a las situaciones concretas.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

Diseño de un modelo organizacional para la compañía Megapiedra S.A. en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2013

4.1 Introducción

Por diseño organizacional se entiende el conjunto de medios que maneja la organización para dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr su coordinación efectiva. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que conduzca a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre ellos y en la conducta de la organización toda, todo lo cual debe contemplar el diseño organizacional.

Este capítulo presenta la propuesta de la investigación, partiendo de la necesidad de mejorar el desempeño de los colaboradores y la necesidad de una estructura orgánica eficaz que permita alcanzar objetivos deseables en la organización.

Se propone una nueva Estructura Organizativa capaz de lograr una adecuada y coherente distribución funcional de las líneas de mando y de los puestos de trabajo existentes en la empresa para que Megapiedra SA. se convierta en una empresa mucho más competitiva. El Diseño Organizacional propuesto contiene: Diagrama funcional, Organigrama Funcional, Organigrama de Posición Dimensionado, Organigrama de Posición Macro, Descripción de Unidades, Descripción de Cargos y Evaluación de los Puestos de trabajo.

La finalidad de la propuesta es describir y clasificar las unidades de la organización en razón de las funciones, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisiones, con el objetivo de dar respuesta a situaciones concretas.

4.2 Descripción del Modelo Organizacional para la Compañía Megapiedra S.A.

4.2.1 Misión

Proveer alimentos de calidad y servicios de excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, con innovación permanente, contribuyendo al bienestar de los empleados y la comunidad, con mayor rentabilidad y eficiencia, buscando ser los líderes en el mercado de la provincia.

4.2.2 Visión

“Ser la empresa de alimentos preferida por calidad, salud y servicio”, fomentando el crecimiento para el logro de resultados continuos y retadores, expandiéndose con nuevos almacenes dentro de la provincia y el país.

4.2.3 Valores Corporativos

“Megapiedra S.A.” posee un conjunto de valores como honestidad, respeto, compañerismo, cumplimiento, integración y compromiso con el trabajo y con la organización.

Trabajo en Equipo:

Mantener y desarrollar el recurso humano conformado por personas integrales, leales, comprometidas y proactivas que trabajen en equipo para alcanzar logros excepcionales.

Calidad:

La calidad humana de sus fundadores, la visión de sus actuales ejecutivos y el aporte de sus empleados han contribuido al fortalecimiento de esta filosofía y a la imagen empresarial que se proyecta día a día en el transcurso de nuestras acciones.

Integridad y Disciplina:

El desarrollo integral de MEGAPIEDRA S.A. constituye la base en que descansa el progreso social, el bienestar económico de la población y en consecuencia la superación humana. Por lo cual se sobreentiende que esta finalidad solo se podrá alcanzar si se fomenta de manera efectiva la disciplina y la tecnología adecuada, con un personal eficaz y eficiente, motivado y orientado a producir y servir con calidad.

4.3 Objetivos**4.3.1 General**

Presentar un modelo organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución a los problemas del talento humano que tiene la empresa Megapiedra S.A, combinando la gestión de los aspectos financieros, clientes y proveedores.

4.3.2 Específicos**Financieros**

- Tener una rentabilidad del 18% anualmente a partir del tercer año de operaciones.

Servicio al cliente

- Brindar al cliente el mejor servicio y atención en el área de provisión de alimentos
- Contar con instalaciones totalmente higiénicas, amplias, en donde el cliente se sienta a gusto.
- Lograr que del 100% de las personas que nos visitan, 50% regresen a nuestro negocio.

Operativos

- Lograr un porcentaje de mermas en inventario no mayor al 2%.
- Lograr una rotación de producto mensual de 3 veces en productos básicos, 2 veces en el resto de productos.
- Ser líderes en la zona de presencia

Administrativos

- Lograr una rotación anual de personas operativas no mayor al 10%
- Mantener al personal altamente motivado y comprometido con sus responsabilidades

Proveedores

- Mantener una relación comercial con los proveedores de respeto y cooperación.

4.4 Estrategia General

La estrategia de la organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección para lograr los objetivos financieros y operacionales. La organización necesita una estrategia que indique el camino hacia el logro de los objetivos y consecuentemente el logro de la misión.

Sin una estrategia o plan general de acción la organización puede sufrir de ineficiencia a la hora de generar respuestas coherentes a diferentes problemas que se presentan. Así mismo, la organización necesita de estrategias para competir contra sus rivales en el mercado, para poder orientarse en un medio ambiente amenazador, y para enfocar sus esfuerzos.

La estrategia general de la Compañía Megapiedra S.A es el plan general de acción de la organización como un todo. La creación de la estrategia se refiere a como: alcanzar las metas de resultados, vencer a los rivales, buscar y mantener las ventajas competitivas y fortalecer la posición empresarial de la compañía.

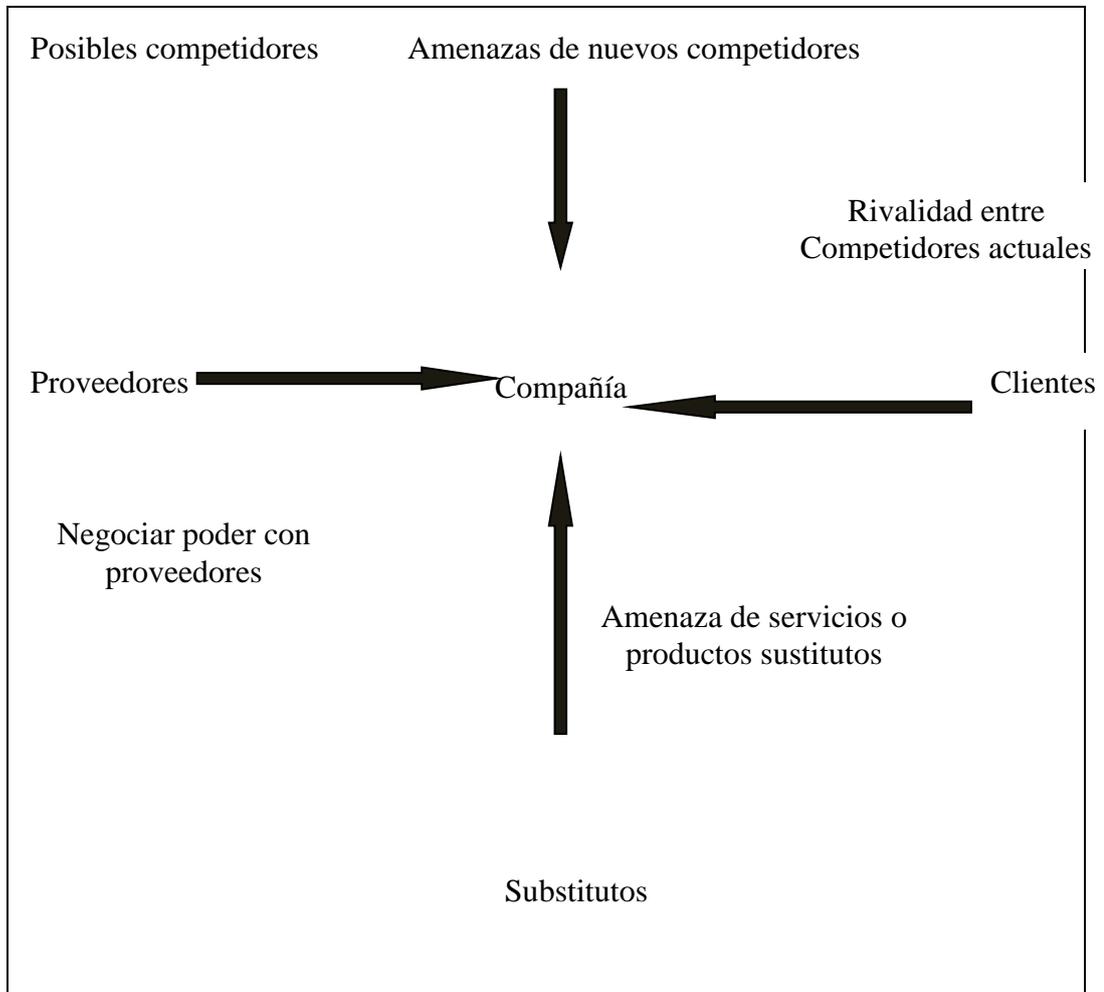
Para una empresa comercial, como es el caso de Megapiedra S.A, las principales estrategias que le dan rumbo a las operaciones de la organización en orden a conseguir sus objetivos se encuentran en las siguientes áreas: Crecimiento, relaciones públicas, productos y servicios, mercadotecnia, finanzas, organización y personal.

De acuerdo al modelo Porter se establecieron factores que hay que tomar en cuenta a la hora de crear las estrategias.

De esta forma y tomando en cuenta los factores mencionados, se recabó la información acerca de la estrategia general de competencias de Megapiedra S.A. Esta se basa en ofrecer el mejor servicio al cliente, con la mejor calidad y variedad de productos.

Es una estrategia de diferenciación y enfoque, pues Megapiedra S.A. concentra todos sus esfuerzos en tratar de brindar el mejor servicio diferenciado al cliente. Esto se manifiesta a través de servicios dentro del negocio como: Iluminación, ventilación, decoración, eficiencia y rapidez en cobro en caja, la mejor calidad y variedad de productos y servicios.

Gráfico N° 18
Estrategia General



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Megapiedra S.A. espera convertir su estrategia de servicio al cliente en la diferencia clave entre sus competidores. Busca también que el mercado al que atiende lo posicione como una compañía con la mejor atención al cliente y calidad de productos.

4.5 Estructura y Proceso Organizacional de Megapiedra S.A.

La estructura y proceso organizacional de Megapiedra S.A. tiene como finalidad la división del trabajo para poder lograr con mayor facilidad los objetivos establecidos en el proceso de planeación.

El proceso organizacional consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen la organización para que ésta en conjunto pueda funcionar de una forma más eficiente. Lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño.

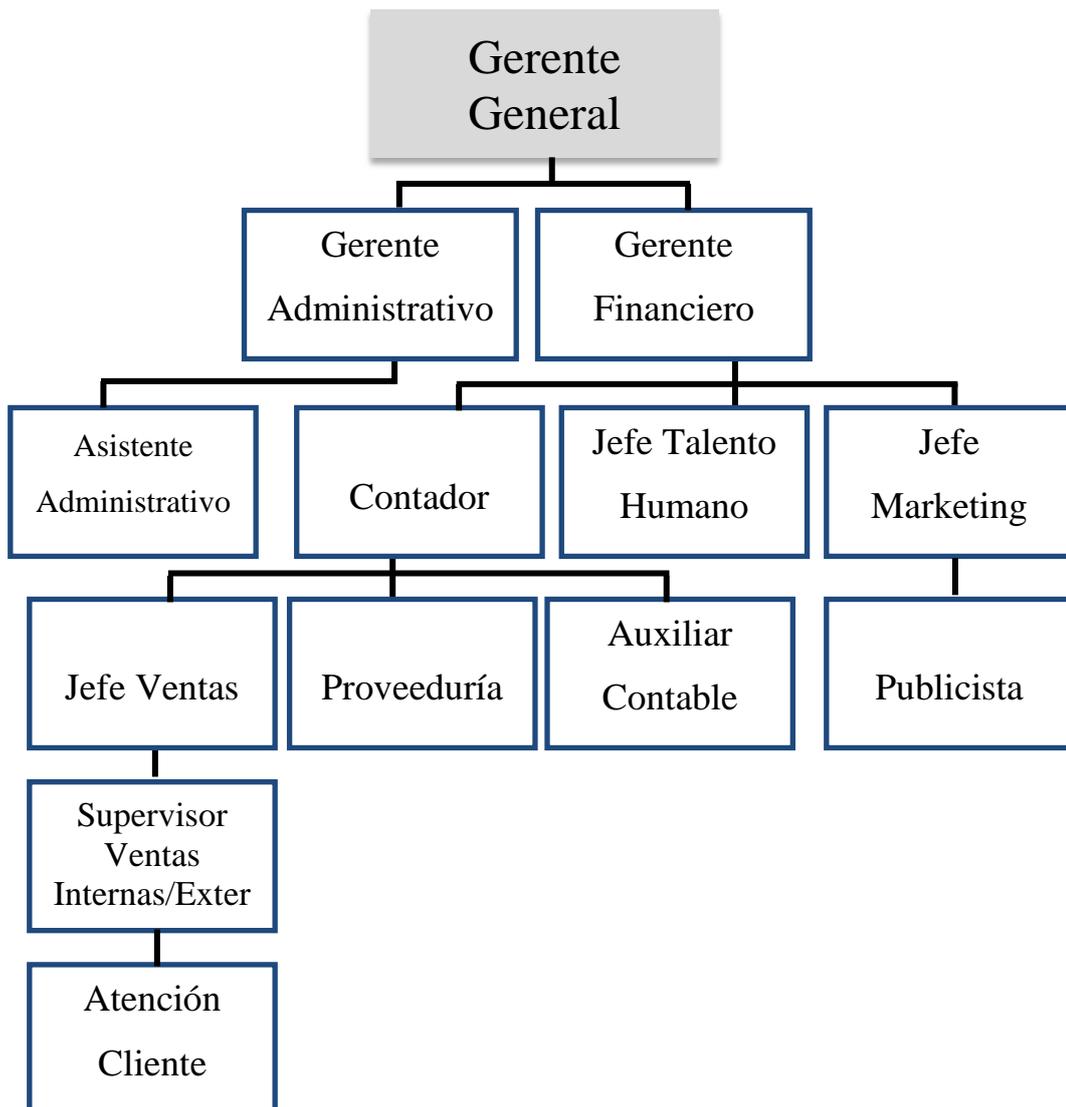
Para ello se trabaja en base de un proceso de diseño organizacional que puede resumirse de la siguiente forma.

- 1) Establecer una estrategia que vaya de la mano con las exigencias del mercado.

- 2) Elaborar la estructura organizacional de acuerdo a la estrategia, o hacer los cambios necesarios para que exista congruencias entre estructura organizacional y estrategia. Esto se llama integridad estructural del sistema.
La estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada área, con determinada responsabilidad y que delimite el mando de cada puesto.

A continuación se presenta el organigrama que se propone a la compañía Megapiedra S.A.

Gráfico N° 19
Estructura y Proceso Organizacional



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Existen 4 divisiones principales que están departamentalizadas por función; el Gerente General ocupa el nivel numero 1; el contador y administrador, corresponde al nivel 2; Los Jefes de cajas, asistente administrativo, jefe de personal, jefes de ventas externas nivel 3 y caja, jefes de bodega, atención al cliente, asistente facturador y vendedor, el nivel 4-.

La estructura general de Megapiedra S.A. es vertical pues se caracteriza por tener forma piramidal, con varios niveles jerárquico por lo que generalmente el tramo de control no es grande en cada uno de ellos. La distancia entre los puestos más altos y las posiciones inferiores comprende 3 niveles jerárquicos. La separación entre niveles se encuentra estrictamente definida. La autoridad está más centralizada, la estructura se mantiene unida lateralmente, la comunicación no fluye rápidamente, la solución a los problemas no es tan rápida y eficaz. Por lo tanto se presentan pequeños conflictos de autoridad y esto hace posible un proceso de decisión no tan ordenado.

4.5.1 Aspectos relevantes en el Proceso de Organización

Se debe considerar varios factores en el proceso de organización de la Compañía Megapiedra S.A.

- En primer lugar la estructura debe reflejar los objetivos y la estrategia planteada
- En segundo lugar, debe de reflejar la autoridad que dispone la administración de la empresa
- Debe reflejar el ambiente, es decir, la organización debe de estar diseñada de tal forma que permita un trabajo fluido de los colaboradores para cumplir los objetivos eficiente y eficazmente.
- En cuarto lugar, deben considerarse las costumbres y limitaciones de las personas pues una organización formada por individuos. Esto no implica que la organización deba diseñarse de acuerdo a los individuos y no a las metas,

- sino que debe tomarse como una consideración importante la clase de personas con las que se va a contar.

Para poder organizar adecuadamente la estructura organizacional de Megapiedra S.A. se aplicaron los siguientes pasos.

- Dividir el trabajo para conseguir los beneficios de la especialización
- Evitar la duplicidad de funciones
- No dar mayor importancia a funciones secundarias que a las principales.
- Cada función debe realizarse en una sola unidad.
- El encargado de la función principal debe encargarse de las auxiliares también
- La estructura debe ayudar a la coordinación
- Se debe facilitar el control
- Se debe reducir costo
- No deben existir más niveles jerárquicos de los indispensables
- Autoridad debe ser igual a responsabilidad.
- No se debe delegar autoridad arbitrariamente
- Se deben de respetar las líneas de autoridad establecidas
- La diferencia entre líneas y staff debe ser entendida con claridad.

La observancia y cumplimiento de las reglas anteriores permitirá lograr una organización estable, funcional y práctica.

4.5.2 La Departamentalización por Función de la Organización

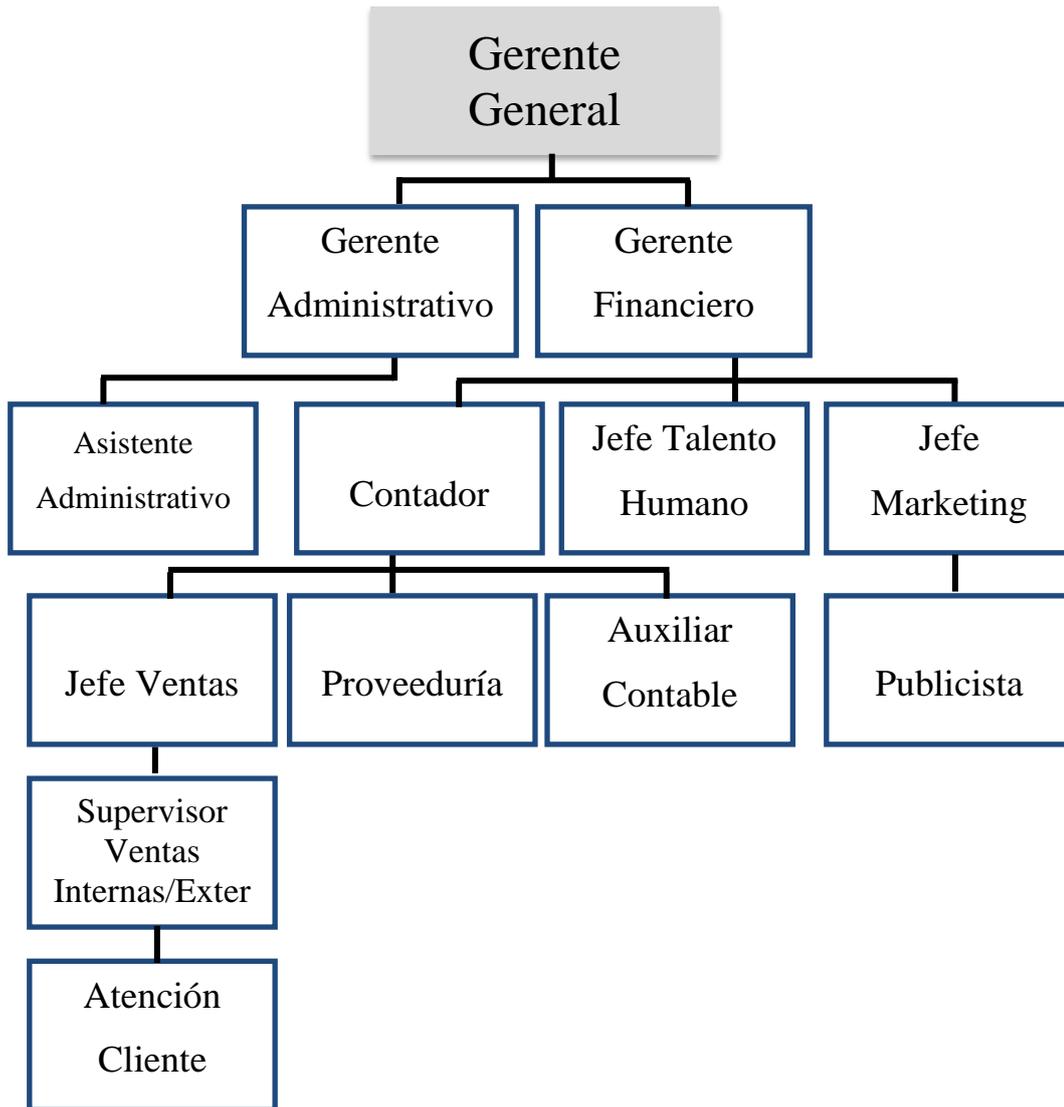
Se designaran áreas específicas de ejecución a cada uno de los elementos que conforman la organización, de manera que cada uno pueda identificarse de acuerdo a la tarea que realiza. La departamentalización por función se basa en la similitud de características necesarias para realizar diferentes actividades.

Las ventajas son:

- **Existe especialización ocupacional, contribuyendo así a la eficiencia.** Debido a que las funciones son agrupadas por áreas específicas de ejecución se logra una mejor decisión del trabajo con sus respectivos beneficios de especialización.
- **Cada departamento representa aquella función que pueda desempeñarse con mayor eficiencia por la capacidad,** habilidad, conocimientos, y preparación de su personal.
- **Las actividades básicas tienen poder y prestigios.** Por la jerarquía asignada a los departamentos principales estos podrán identificarse mejor por la función que desempeñen.
- **Los niveles altos tienen mayor control.** Cada función principal es directamente responsables por los resultados finales de su área y por lo tanto proporciona un mecanismo minucioso de control hacia sus funciones subordinadas. El personal es claramente identificable bajo las áreas funcionales a las que pertenece. Permitiendo proporcionarle capacitación específica.
- **Fácil comprensión e implementación.** La sencillez de esta forma de organización facilita la comprensión de las tareas que cada departamento debe desarrollar y esto permite una mejor y más rápida implementación de los puestos de trabajo.
- **Mejora de la calidad.** Dado su principio de especialización ocupacional, este tipo de departamentalización garantiza la mejor calidad en sus productos.

A continuación el organigrama que se propone para la Compañía Megapiedra S.A.

Gráfico N° 20
Departamentalización Por Funciones de Megapiedra S.A



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Este tipo de departamentalización resulta ser el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades.

4.6 Descripción de la Estructura Organizacional en la Compañía Megapiedra S.A.

4.6.1 División Administrativa

La división de administración encierra, entre otros, los departamentos esenciales en la empresa.

El administrador se encuentra en el segundo nivel jerárquico a partir del gerente de general. Tienen 5 subordinados a su cargo. Las funciones que cumple el administrador pueden asemejarse mucho a las funciones que cumple el gerente general.

Con base en el organigrama presentado, se inicia el análisis de tramo de control, los principios de la organización, ubicación de los departamentos en el organigrama y funciones de los departamentos.

El tipo de departamentalización para la Compañía Megapiedra S.A. será por funciones, el mismo que indica una tendencia a especializar las tareas de trabajo. Con la primera división de funciones se pretende hacer énfasis en separar las actividades más importantes de la empresa.

Estas actividades o funciones son:

- Operaciones
- Category Management
- Administración

Esta división responde a las necesidades estructurales de funcionamiento y tamaño. Lo que se busca es adoptar los departamentos que considere como funciones principales.

Se decidió cuales funciones son principales y cuales secundarias. Estas dependieron de factores como: Alto nivel de actividad del departamento, trascendencia de la toma de decisiones con relación a la función, mayor costo de mantenimiento del departamento en un nivel superior compensado por una mejor eficiencia, libertad de actuación del jefe del departamento, supervisión directa por parte del gerente general.

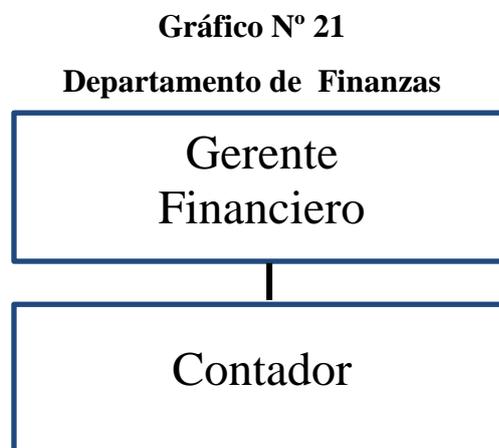
En todos los departamentos debe existir una adecuada definición de las actividades que deben desempeñar, seguido de un adecuado grado de coordinación. La probabilidad de que se den problemas como duplicidad de mando y de funciones queda eliminada en este caso. La existencia de áreas en el segundo nivel organizacional refleja un tramo de control más amplio. La estructura tiende a ser vertical, pues cuenta con varios niveles organizacionales y la mayoría de las funciones son especializadas.

Con ello se logra mejores beneficios de especialización y una mayor eficiencia. Además, las decisiones sobre las áreas específicas son tomadas con mejores conocimientos y fundamentos.

4.6.2 División De Operaciones

4.6.2.1 Departamento De Finanzas

La estructura del departamento se muestra a continuación:



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Objetivos:

- Maximizar el valor actual neto de una empresa.
- Proporcionar financiación para respaldar las operaciones, inversiones de capital y crecimiento.
- Registrar la situación financiera de la empresa, mediante la contabilidad
- Analizar información financiera contra presupuestos y planes.
- Informar sobre rendimiento de inversiones y capital empleado.

Funciones:

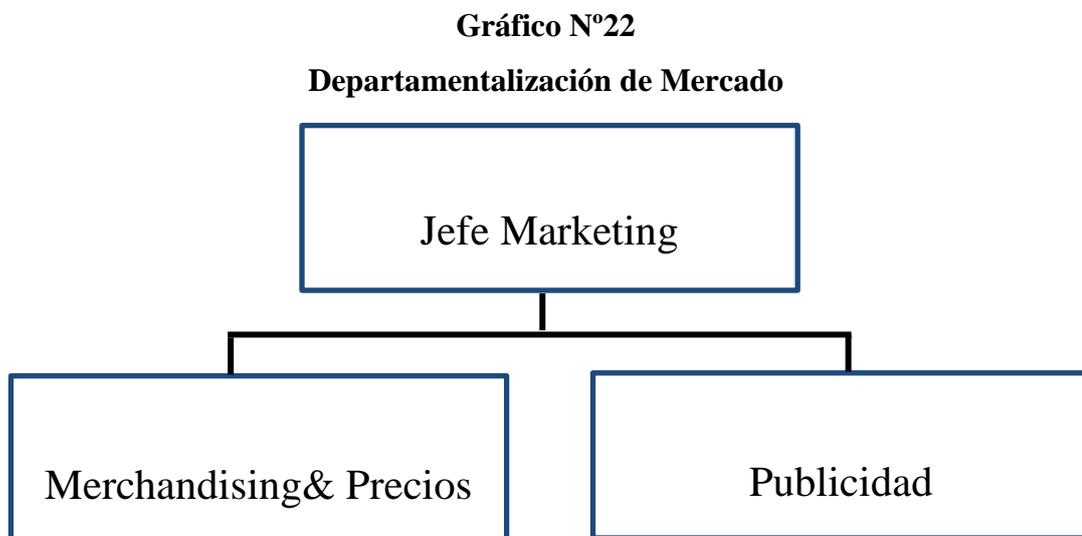
- 1) Llevar el control diario de los valores que ingresan a la empresa, así como el control de la cuentas por cobrar y sus respectivos depósitos.
- 2) Llevar el control de los egresos por concepto de compra de mercadería, gastos e inversiones de la empresa.
- 3) Presentar información fidedigna, clara, debidamente revisada y analizada para la toma de decisiones de la Gerencia General.
- 4) Registrar la información contable de la empresa según información del área de ingresos y egresos.

4.6.2.2 Departamento de Marketing**Objetivos:**

- Identificar oportunidades de mercadotecnia
- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible.
- Lograr que Megapiedra S.A. obtenga una buena participación en el mercado.
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado.
- Lograr utilidades o beneficios para la compañía.

Como muestra la gráfica siguiente, este departamento tiene un tramo de control estrecho: dos subordinados, que presentan las ventajas y deficiencias ya mencionadas. Se integra por cuatro personas incluyendo al gerente del departamento.

A continuación se presenta la estructura:



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Este departamento cuenta con una departamentalización por funciones. Se encuentra en el segundo nivel organizacional a partir del gerente general y dentro de la división de Category Management. Sostiene sus relaciones más directas con el departamento de compras dentro de la organización. La relación se basa en la capacidad que tiene el departamento de compras de negociar los descuentos por volumen, lo cual se aprovecha y se discute con mercadeo para las ofertas, promociones y descuentos.

Estas relaciones buscan las ventajas de lograr esfuerzos conjuntos entre mercadeo y compras hacia un mismo fin. Por consiguiente se podrán reducir los problemas de coordinación y dualidad de funciones.

Las funciones de este departamento son:

Merchandising y Precios:

- Exhibiciones de tiendas
- Colocación de todos los productos que ingresan
- Planificación de ofertas internas
- Asignación de degustaciones y actividades dentro de las tiendas.
- Organización en cada uno de los puntos de ventas en todo lo que involucre la exhibición y venta del producto.
- Ubicar en punta de góndola todos los productos que estén ofertados cuidando siempre que la tienda se vea éticamente adecuada y que la rotación de productos aumente.
- Delimitación de políticas para la aceptación o no de colocadores y gondoleros.
- Vigilar que los gondoleros y colocadores que envíen los proveedores cumplan las políticas al respecto.
- Revisión y análisis constante de precios propios y de competidores para tomar medidas correctivas.

Publicidad:

- Encargado de toda la imagen de la compañía Megapiedra S.A., al nivel del desarrollo de ofertas semanales y de toda la publicidad conceptual (de imagen)
- Temática (publicidad que se hace para una temporada específica, por ejemplo Navidad).
- Diagramación de todos los suplementos de ofertas anuales de acuerdo a la publicidad temática o conceptual.
- Promociones.
- Análisis de actividades en los puntos de ventas.
- Análisis y estudio de mercados.

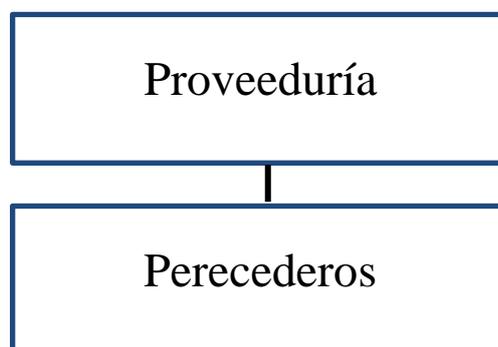
4.6.2.3 Departamento de Compras

Objetivos:

- Comprar los materiales para los propósitos buscados
- Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos.
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- Procurar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases.
- Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compras coladas.

La estructura organizacional de este departamento es como se muestra a continuación.

Gráfico N° 23
Departamento de Proveduría



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Este departamento está ubicado en el segundo nivel organizacional a partir del Gerente General. Está integrado por tres personas: un gerente de compras, un encargado de mercadería general y un encargado de perecederos.

El gerente de compras tiene un tramo de control estrecho (subordinados). Al igual que en toda empresa, en este departamento se vuelve a encontrar la aplicación del principio de especialización, dado a que implementa una departamentalización por producto. Cada uno de los miembros de este departamento son expertos en el producto que manejan y realizan las actividades de compras concernientes a esa categoría de productos. Se puede apreciar que se busca mantener una relación de costo beneficio pues se evita contratar más empleados para realizar la tarea que actualmente desempeña una persona,

Este departamento se relaciona principalmente con mercadeo por las razones anteriormente expuestas.

Sostiene relación también con el departamento de finanzas pues debe ceñirse a un presupuesto establecido y controlado por el departamento de finanzas. Una función muy importante es la de control de calidad que debe de existir en este departamento. No se puede comprar un producto de mala calidad o que se encuentra vencido, lo que implica que existe una relación con el departamento de operaciones, pero la negociación de cambios lo lleva a cabo compras en reuniones con los proveedores.

Las funciones principales de este departamento son:

- Compras de productos a la venta general
- Codificación de productos nuevos
- Creación del catálogo del productos
- Cambios de precios con los proveedores
- Control de inventario en bodegas y tiendas
- Negociación de ofertas

- Negociación de cambios
- Devoluciones de proveedores
- Elaboración de notas de crédito.

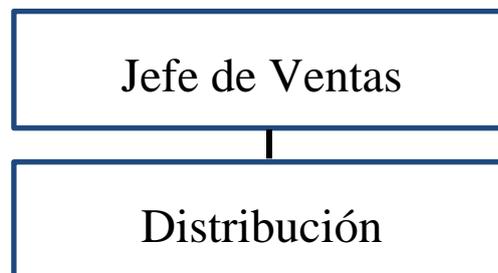
4.6.2.4 Departamento de Ventas

Objetivos:

- Formular el programa anual de ventas del departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- Proponer a la gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores y agentes ventas.

Gráfico N° 24

Departamento de Ventas y Distribución



Elaborado por: Cynthia Alejandro

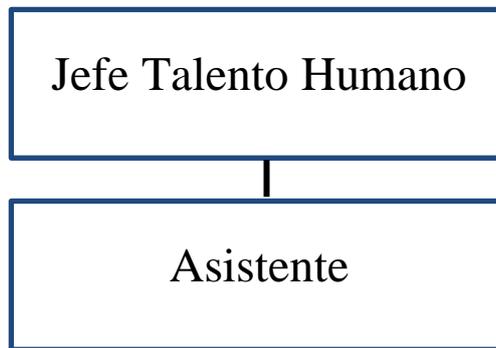
En el área de ventas y distribución se busca la aplicación de la estrategia de diferenciación para ofrecer al público los productos y servicios que demandan los segmentos identificados entre la clientela actual y potencial. Se capacita al vendedor para que sea un elemento proactivo en la identificación de las necesidades específicas del cliente y no un mero guía de perchas. Para ello, el vendedor debe estar enterado de con que existencia cuenta el negocio, cuáles son sus precios y cuáles son sus atributos y ventajas.

4.6.2.5 Departamento de Talento Humano

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de guiar las operaciones de los departamentos.

Gráfico N° 25

Departamento de Talento Humano



Elaborado por: Cynthia Alejandro

Objetivos:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la Compañía Megapiedra S.A.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

Entre sus funciones esenciales están las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a su gerente, administrativos y colaboradores.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

4.6.2.6 Organización Dinámica

Megapiedra busca ser una organización dinámica para alcanzar sus objetivos. Ya sea que los objetivos o las personas cambien, la necesidad de modificar la estructura organizacional se vuelve urgente, La capacitación y la motivación son estrategias que debe de aplicar la compañía Megapiedra S.A, con el fin de tener a su recurso humano de alta calidad.

Capacitación

Mediante la capacitación se busca el desarrollo personal de los colaboradores y el perfeccionamiento de sus habilidades y funciones específicas.

Se da capacitación tanto a las áreas operativas como de mandos medios en tiendas. Es preciso aclarar que la capacitación se da más en el personal de atención al cliente que al personal administrativo, pues el último para ser contratado debe ser calificado. Se elaboran encuestas para saber con certeza las necesidades de capacitación y el nivel de conocimientos de los empleados. Se otorgan certificados de participación en cursos de capacitación. Para que la capacitación sea ordenada se elabora un informe mensual de capacitación donde se anotan los cursos recibidos por el personal y el siguiente curso por recibir, quienes lo recibirán y quiénes no.

Motivación y Motivadores

Entre los factores considerados como motivadores por parte de la empresa se encuentran que la empresa brinde:

- Apoyo en actividades sociales, culturales y deportivas
- Certificados de participación en cursos de capacitación
- Prestaciones de ley
- Incentivos
- Solidaridad
- Bonificaciones especiales
- Trato directo y constante con el gerente general
- Seguro de vida
- Seguro médico para administración
- Reuniones sociales del día de la madre, padre con regalo.

4.6.2.7 Presupuesto del Talento Humano

Cuadro No. 10
NOMINA ANTERIOR

| Cantidad | Descripción | Sueldo | Décimo 13 Avo | Décimo 14 Avo | Fonde de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Beneficios | Total General |
|-----------------|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1 | GERENTE GENERAL | \$ 1.200,00 | \$ 100,00 | \$ 319,00 | \$ 100,00 | \$ 50,00 | \$ 133,80 | \$ 702,80 | \$ 1.902,80 |
| 1 | ADMINISTRADOR | \$ 650,00 | \$ 54,17 | \$ 319,00 | \$ 54,17 | \$ 27,08 | \$ 72,48 | \$ 526,89 | \$ 1.176,89 |
| 1 | CONTADOR | \$ 650,00 | \$ 54,17 | \$ 319,00 | \$ 54,17 | \$ 27,08 | \$ 72,48 | \$ 526,89 | \$ 1.176,89 |
| 2 | JEFE DE PERSONAL | \$ 900,00 | \$ 75,00 | \$ 638,00 | \$ 75,00 | \$ 37,50 | \$ 100,35 | \$ 925,85 | \$ 1.825,85 |
| 1 | JEFE DE VENTAS | \$ 450,00 | \$ 37,50 | \$ 319,00 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 50,18 | \$ 462,93 | \$ 912,93 |
| 1 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | \$ 400,00 | \$ 33,33 | \$ 319,00 | \$ 33,33 | \$ 16,67 | \$ 44,60 | \$ 446,93 | \$ 846,93 |
| 30 | COLABORADORES | \$ 9.810,00 | \$ 817,50 | \$ 9.570,00 | \$ 817,50 | \$ 408,75 | \$ 1.093,82 | \$ 12.707,57 | \$ 22.517,57 |
| | | | | | | | | | |
| | Total | \$ 14.060,00 | \$ 1.171,67 | \$ 11.803,00 | \$ 1.171,67 | \$ 585,83 | \$ 1.567,69 | \$ 16.299,86 | \$ 30.359,86 |

El presupuesto del recurso humano antes de la restructuración organizacional de la Compañía Megapiedra S.A. asciende a US \$30.359,86.

Al ser reestructurado su diseño organizacional el presupuesto sería de \$34.527,34 Dólares americanos.

Cuadro No. 11

NOMINA PROPUESTA

| Cantidad | Descripción | Sueldo | Décimo 13 Avo | Décimo 14 Avo | Fonde de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Beneficios | Total General |
|-----------------|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1 | GERENTE GENERAL | \$ 1.200,00 | \$ 100,00 | \$ 319,00 | \$ 100,00 | \$ 50,00 | \$ 133,80 | \$ 702,80 | \$ 2.605,60 |
| 1 | JEFE DE FINANZAS | \$ 800,00 | \$ 66,67 | \$ 319,00 | \$ 66,67 | \$ 33,33 | \$ 89,20 | \$ 574,87 | \$ 1.374,87 |
| 1 | JEFE DE MARKETING | \$ 600,00 | \$ 50,00 | \$ 319,00 | \$ 50,00 | \$ 25,00 | \$ 66,90 | \$ 510,90 | \$ 1.110,90 |
| 1 | JEFE DE TALENTO HUMANO | \$ 500,00 | \$ 41,67 | \$ 319,00 | \$ 41,67 | \$ 20,83 | \$ 55,75 | \$ 478,92 | \$ 978,92 |
| 1 | ADMINISTRADOR | \$ 650,00 | \$ 54,17 | \$ 319,00 | \$ 54,17 | \$ 27,08 | \$ 72,48 | \$ 526,89 | \$ 1.176,89 |
| 1 | CONTADOR | \$ 650,00 | \$ 54,17 | \$ 319,00 | \$ 54,17 | \$ 27,08 | \$ 72,48 | \$ 526,89 | \$ 1.176,89 |
| 2 | SUPERVISORES | \$ 900,00 | \$ 75,00 | \$ 638,00 | \$ 75,00 | \$ 37,50 | \$ 100,35 | \$ 925,85 | \$ 1.825,85 |
| 1 | JEFE DE VENTAS | \$ 450,00 | \$ 37,50 | \$ 319,00 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 50,18 | \$ 462,93 | \$ 912,93 |
| 1 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | \$ 400,00 | \$ 33,33 | \$ 319,00 | \$ 33,33 | \$ 16,67 | \$ 44,60 | \$ 446,93 | \$ 846,93 |
| 30 | COLABORADORES | \$ 9.810,00 | \$ 817,50 | \$ 9.570,00 | \$ 817,50 | \$ 408,75 | \$ 1.093,82 | \$ 12.707,57 | \$ 22.517,57 |
| | Total | \$ 15.960,00 | \$ 1.330,00 | \$ 12.760,00 | \$ 1.330,00 | \$ 665,00 | \$ 1.779,54 | \$ 17.864,54 | \$ 34.527,34 |

DIFERENCIA EN LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

| Diferencias | Sueldo | Décimo 13 Avo | Décimo 14 Avo | Fonde de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Beneficios | Total General |
|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| Anterior | \$ 14.060,00 | \$ 1.171,67 | \$ 11.803,00 | \$ 1.171,67 | \$ 585,83 | \$ 1.567,69 | \$ 16.299,86 | \$ 30.359,86 |
| Propuesta | \$ 15.960,00 | \$ 1.330,00 | \$ 12.760,00 | \$ 1.330,00 | \$ 665,00 | \$ 1.779,54 | \$ 17.864,54 | \$ 34.527,34 |
| Total | \$ 1.900,00 | \$ 158,33 | \$ 957,00 | \$ 158,33 | \$ 79,17 | \$ 211,85 | \$ 1.564,68 | \$ 4.167,48 |

4.7 Presupuestos de Equipos y Muebles de Oficina

Cuadro No. 12

Implementos para la Oficinas

| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Valor Total |
|--------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| Computador | 3 | \$ 650,00 | \$ 1.950,00 |
| Escritorios | 3 | \$ 275,00 | \$ 825,00 |
| Sillas | 3 | \$ 120,00 | \$ 360,00 |
| Archivadores | 3 | \$ 115,00 | \$ 345,00 |
| Total | | | \$ 3.480,00 |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Cuadro No. 13

Software

| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Valor Total |
|--------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| Programas | 3 | \$ 600,00 | \$ 1.800,00 |
| Total | | | \$ 1.800,00 |

| | | | |
|----------------|--|--|--------------------|
| Totales | | | \$ 5.280,00 |
|----------------|--|--|--------------------|

Elaborado por: Cynthia Alejandro

4.8 Cronograma de la propuesta

Cuadro No. 14

Plan de Acción

| Proyecto | Objetivo | Actividad | Inversión | Tiempo de Implementación Diseño Organizacional | Resultados | Responsables | Impacto |
|---|---|--|-----------|---|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Diseño Organizacional para la Compañía Megapiedra en el Cantón la Libertad Provincia de Santa Elena | Implementar la División de la Departamentalización: Finanzas-Marketing-Talento Humano | Incrementar Jefe de Finanzas - Jefe de Marketing - Jefe de Talento Humano | 4.167,48 | 9 Semanas | 12,07% Aumento del Presupuesto | Directivos / Accionistas | Mejoramiento continuo en la Organización de la Compañía |
| Organización de los Puestos de Trabajo | Mejoramiento del desempeño laboral en la Compañía | Capacitar al Talento Humano sobre la Implementación de Nuevos departamentos y jerarquías | | | | | |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

Cuadro No. 15

| Cronograma de Implementacion del Diseño Organizacional para la Compañía Megapiedra en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Enero | | | | | Febrero | | | |
| | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
| Selección del Personal | X | X | | | | | | | |
| Induccion del Diseño organizacionl | | | X | | | | | | |
| Capacitacion del Pesonal | | | X | X | | | | | |
| Aplicación del Diseño Organizacional | | | | | X | X | | | |
| Control y seguimiento | | | | | | X | X | | |
| Evaluacion del Desempeño Laboral | | | | | | | | X | X |
| Resultados Esperados | | | | | | | | | X |

Elaborado por: Cynthia Alejandro

CONCLUSIÓN

- **Megapiedra S.A.** es una empresa reconocida en la provincia de Santa Elena que no quiere estancarse en la comodidad de la inercia sino que busca la innovación para modernizarse y desarrollarse, según las entrevistas realizadas mediante la investigación descriptiva que facilitó la información en donde se logró visualizar la necesidad del Diseño Organizacional. La empresa está interesada en modernizarse mediante un procedimiento científico, racional y meditado y para ello cuenta con la aceptación y el respaldo de sus directivos y el deseo de cooperación de sus colaboradores.
- En la parte teórica **Max Weber, Frederick Taylor y Henri y Fayol**, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, por lo tanto se sugiere que las organizaciones eficientes y eficaces tienen una estructura jerárquica con una serie de reglas y reglamentos racionales.
- Las estrategias metodológicas en base a técnicas e instrumentos utilizados se identificaron varias de las deficiencias estructurales que dificultan ese anhelo y se han explicado las bases teóricas que sirvan de sustento para ejecutar una reestructuración.
- Se diseñó un modelo organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución a los problemas del talento humano que tiene la empresa Megapiedra S.A

RECOMENDACIÓN

- **Megapiedra S.A.** debe lograr que los directivos y trabajadores reafirmen su compromiso de impulsar el proceso de cambio, el cual resulta indispensable en el ambiente actual intensamente competitivo.
- Implementar el diseño organizacional propuesto por el autor para el mejoramiento continuo de los colaboradores.
- Aplicación inmediata de la reorganización de los departamentos de finanzas, marketing, Talento Humano para la división de las funciones y responsabilidades aprovechando de esta manera al Talento Humano.
- El diseño organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución tiene poco impacto presupuestario debido a un 12,07% según el referencial.

GLOSARIO

COMPETENCIA: Promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.

CONTABILIDAD: Desarrolla habilidad en el análisis, clasificación, interpretación y registro de hechos económicos, para la presentación de informes financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y demás normas vigentes.

CRONOGRAMA: Tiempo máximo esperado para concluir un medio y/o actividad.

CULTURA DE CALIDAD: Es el sistema de valores, principios, creencias, normas y costumbres que determinan una forma de vida en la que todos los miembros que conforman el sector turístico y aquellos que se relacionan directamente con él, se ocupen de hacer las cosas bien a la primera, con la satisfacción de ser útiles a sus semejantes y considera que para que la calidad sea total, ésta debe estar presente en todos los procesos dentro de la empresa y en todas sus áreas y en todos los organismos públicos y sociales que participan en la actividad, pues todos ellos son a final de cuentas, elementos que están vinculados en una secuencia continua de proveedores y consumidores de servicios y satisfactores turísticos y recreativos.

DIRECTRICES: Se refieren a los programas específicos que apoyan las áreas de focalización generales y son de naturaleza operativa. Son planes de acción a corto plazo, sujetos a evaluación permanente y a continuos cambios de rumbo y énfasis.

EMPRENDIMIENTO: Desarrolla competencias emprendedoras que conlleven a la generación de valor en su proyecto de vida, permitiéndole la oportunidad de

identificar iniciativas empresariales y desarrollar planes de negocio que conduzcan a la conformación de unidades productivas.

EQUIPO O RESPONSABLES: Personas encargadas del medio, actividad o tarea designadas por el grupo de acuerdo a sus funciones.

ESTRUCTURA ECONOMICA: Situación efectiva de los recursos físicos y humanos de un territorio determinado en función de la extensión, orografía, clima, suelo y población, en un momento dado y sus relaciones fundamentales de interdependencia.

ÍNDICE Ó INDICADOR DE GESTIÓN: Unidades de medida que por su naturaleza impactan significativamente en el logro de los objetivos y procesos de la organización.

LEGISLACIÓN: Estudia las normas que regulan las relaciones de los entes económicos, relacionados con los hechos económicos en lo que respecta a la parte comercial, laboral y tributaria.

MACROPROCESO: Reunión mensual de seguimiento de las actividades estratégicas de la organización.

MAPA ESTRATÉGICO: Primer nivel de planeación estratégica de la organización, mediante el cual el líder de la organización con el concurso de su gente, define principios, visión, misión objetivos, áreas de focalización y directrices para que sean las personas y los equipos quienes desarrollen sus propios planes y tomen el control de sus destinos.

OFERTA: Promesa que se hace dar, cumplir o ejecutar una cosa (mercancía que se pone a la venta).

PRECIO: Valor pecuniario en que se estima una cosa. Estimación o crédito.

PRODUCCION: Actividad que transforma determinados bienes en otros que poseen una utilidad mayor.

SALUD OCUPACIONAL: Genera hábitos saludables en su estilo de vida para garantizar la prevención de riesgos ocupacionales de acuerdo con el diagnóstico de su condición física individual y la naturaleza y complejidad de su desempeño laboral.

SERVICIO: Organización y personal destinados a cuidar intereses y satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Es el conjunto de acciones establecidas para incrementar la satisfacción del cliente unido a los beneficios del producto.

BIBLIOGRAFÍA

MINTZBERG, HENRY(2007). La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona

RICHARD L. DAFT. (2007). Teoría y Diseño Organizacional 9Na Edición.

Weber, Max (2001). Economía y sociedad. pp. 306, 927, 932

ALBORNOZ, Emerys. (2006). Guía de Organización de la Cátedra Organización de Empresas. UNEXPO. Puerto Ordaz, Venezuela.

ANDRADE, R. (2008) Guía de auditoría de gestión a empresas privadas. Contraloría General del Estado.

Peter Drucker (2005)El ejecutivo eficaz en acción. 2da Edición.

ALBORNOZ, Aguilar, (2006) Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. C.V.G. Siderúrgica del Orinoco, C.A. Matanzas, Venezuela.

BARRANCO, Francisco J. (2006) Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid.

BUENOS Eduardo (2007) Organización de Empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2006. Edit. Mc. Graw Hill, México..

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw – Hill. México.

COLUNGA Dávila. (2008). Administración para la calidad. Cómo hacer competitividad a nivel mundial una empresa mexicana. México: Panorama.

DELGADO, Hugo. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw-Hill.

GIBSON J. Ivancevich, J. (2007) Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. E.E.U.U.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. (2006) Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HERNÁNDEZ Sampieri, R; Fernández, C.; Baptista, P. (2007) Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

LARDENT Gómez, Echarren. (2006) Técnicas de organización, sistemas y métodos. (1984). Editorial Club de Estudio. Buenos Aires Argentina.

DAF, F. (2006). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Limusa.

TAMAYO Y Tamayo, Mario. (2007) Metodología de la Investigación.. Editorial Limusa. 2daEdición. México.

ANEXOS



ANEXOS I ENCUESTAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS

Objetivo: Diseñar un modelo organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución a los problemas del talento humano que tiene la empresa Megapiedra S.A

Pregunta 1.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

| | |
|--------------|--|
| NUNCA | |
| RARA VEZ | |
| CASI SIEMPRE | |
| SIEMPRE | |

Pregunta 2 ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

| | |
|-----------------|--|
| Menos de un año | |
| De 1 a 3 años | |
| De 3 a 6 años | |
| Más de 6 años | |

Pregunta 3 ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza

| | |
|---------------------------------|--|
| Muy de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Muy en desacuerdo | |

Pregunta 4.- ¿Usted considera que su trabajo es fácil?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Pregunta 5. ¿Conoce qué tiene que hacer en su trabajo?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Pregunta 6 ¿Cuenta con el apoyo necesario en su área?

| | |
|---------------------------------|--|
| Muy de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Muy en desacuerdo | |

Pregunta 7 ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Pregunta 8 ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral?

| | |
|---------------------------------|--|
| Muy de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Muy en desacuerdo | |

Pregunta 9 ¿Esta usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Fecha:.....

Nombre del Encuestador:.....



ANEXOS II ENTREVISTAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREAS

Objetivo: Diseñar un modelo organizacional enfocado en la división del trabajo como alternativa de solución a los problemas del talento humano que tiene la empresa Megapiedra S.A

Pregunta 1 ¿Se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa?

| | |
|---------------------------------|--|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

Pregunta 2 ¿Están definidos los objetivos en la organización?

| | |
|--------------------|--|
| Definitivamente si | |
| Probablemente si | |
| Indeciso | |
| Probablemente no | |
| Definitivamente no | |

Pregunta 3 ¿La organización tiene planteada estrategias que orienten su desarrollo?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Pregunta 4.- ¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional guía las diferentes áreas de la compañía?

| | |
|--------------------|--|
| Definitivamente si | |
| Probablemente si | |
| Indeciso | |
| Probablemente no | |
| Definitivamente no | |

Pregunta 5.- ¿La estructura organizacional de la empresa MEGAPIEDRA S.A. permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz evitando así conflictos?

| | |
|---------------------------------|--|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

Pregunta 6.- ¿Considera usted que el diseño organizacional en la compañía Megapiedra S.A, mejora la comunicación entre los colaboradores?

| | |
|---------------------------------|--|
| Muy de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Muy en desacuerdo | |

Pregunta 7 ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional mejorara el desempeño laboral?

| | |
|---------------------------------|--|
| Muy de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Muy en desacuerdo | |

Pregunta 8 ¿Está usted de acuerdo que se aplique un modelo de Diseño Organizacional en la empresa?

| | |
|-------------------------------|--|
| Definitivamente de acuerdo | |
| Probablemente de acuerdo | |
| Indeciso | |
| Probablemente en desacuerdo | |
| Definitivamente en desacuerdo | |

Fecha:.....

Nombre del Encuestador:.....

ANEXOS III

Fotografía N° 1

ESTRUCTURA FISICA DE LA ORGANIZACIÓN MEGAPIEDRA S.A.



Dirección: La Libertad Barrio Mariscal Sucre, calle 20 y Avenida 7ma
(Fachada Principal)

Fotografía N° 2
GERENTES - PROPIETARIOS



Fotografía N° 3
PRODUCTO Y SERVICIO



Fotografía N° 4
ATENCION AL CLIENTE



Fotografía N° 5
VIVERES QUE SE OFRECEN



Fotografía N° 6
REALIZANDO LOS ENCUESTAS



Fotografía N° 7
REALIZANDO LAS ENTREVISTAS

