



UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
"MILOVAN S.A" DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KARINA PAOLA ECHAIZ ORRALA

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
"MILOVAN S.A" DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

★ TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KARINA PAOLA ECHAIZ ORRALA

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 4 Noviembre 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

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

Atentamente

**Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
TUTOR**

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por darme sabiduría, y guiarme en cada paso de estas líneas.

Mis padres quienes han sido los autores de mi existencia, que han armonizado el amor, la comprensión, y han apoyado sin condición alguna, ya que de sus manos inicié el aprendizaje de la vida, con ejemplos de perseverancia, valor y responsabilidad en cada una de las tareas emprendidas.

Karina

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios y a la universidad por darle el reconocimiento a este trabajo.

Agradezco a las personas que han sido partícipes del desarrollo del trabajo de titulación, para lograr el éxito requerido. Los cuales contribuyeron a mi formación, adquiriendo experiencias gracias a sus sabios consejos los cuales me ayudarán alcanzar los objetivos.

Karina

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR DEL ÁREA

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

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

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A.
DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”

Autor: Karina Paola Echaiz Orrala
Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, la cual evidencia problemas debido a la falta de organización, coordinación en la asignación de funciones y especificaciones de la misma, se evidencia el escaso trabajo en equipo, creando descontento tanto a los directivos como al personal en general, todo esto es provocado por lo que no cuenta con un diseño organizacional que pueda orientarlos en sus funciones y por ende saber las líneas de mando de su estructura con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la empresa. Cabe destacar que la empresa mantiene buenas relaciones con los clientes y es conocida a nivel local, porque la realización de sus obras cuenta con el aval de ser una de las mejores en el medio, pero el proceso administrativo tiene algunas falencias. De esta manera se fundamenta el marco teórico, que investiga el diseño organizacional como un proceso relacionado con la administración de la parte interna y externa de la organización y la gestión administrativa actual de la empresa. El propósito de este trabajo de investigación consiste en realizar un Diseño Organizacional para la empresa Milovan S.A. teniendo como base la investigación de campo y documental que mediante los métodos y técnicas de investigación que permitieron la recolección de datos e información por parte de los directivos, trabajadores y clientes, quienes son los involucrados directamente en el estudio, el posterior análisis de los mismos determinaron la realización de un Diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. que se basa en el análisis situacional, proyección estratégica, gestión de necesidades, la estructura organizacional, descripción de cargos y organigrama escrito de la empresa, mediante una capacitación acorde a satisfacer los puntos clave para generar cambios en los procesos actuales de la empresa, mejorando la eficiencia, y la gestión administrativa de la misma, que conlleve al logro de los objetivos de la empresa Milovan S.A.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA	3
2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
2.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	7
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	8
3. OBJETIVO GENERAL	10
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN	14
5.1. HIPÓTESIS.....	14
5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:	14
CAPÍTULO I	17
MARCO TEÓRICO.....	17

1.1.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	17
1.2.	ORGANIZACIÓN	17
1.2.1.	Concepto de organización	17
1.2.2.	Importancia de la organización	18
1.2.3.	Elemento de organización	19
1.2.3.1.	Organización formal	19
1.2.3.2.	Organización informal	19
1.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	20
1.3.1.	Concepto del diseño organizacional.....	20
1.3.3.	Dimensiones del diseño organizacional	21
1.3.3.1.	Dimensiones estructurales	21
1.3.3.2.	Dimensiones contextuales.....	22
1.3.4.	Modelos de diseños organizacionales	22
1.3.4.1.	Modelo de Richard Daft.....	23
1.3.4.2.	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	26
1.3.4.3.	Modelo de Henry Mintzberg.....	28
1.3.5.	Elementos del modelo de diseño organizacional	29
1.3.5.1.	Análisis organizacional.....	29
1.3.5.1.1.	Análisis situacional	29
1.3.5.1.2.	Análisis interno de la organización	29
1.3.5.1.3.	Análisis externo de la organización	30
1.3.5.1.3.1.	Matriz FODA	31
1.3.5.2.	Proyección estratégica	32
1.3.5.2.1.	Visión organizacional.....	32
1.3.5.2.2.	Misión de la organización	33
1.3.5.2.3.	Objetivos de la organización	33
1.3.5.2.4.	Estrategia de la organización.....	33
1.3.5.3.	Gestión de necesidades	36
1.3.5.4.	Diseño organizacional.....	37
1.3.5.4.1.	La estructura organizacional	38
1.3.5.4.1.1.	Elementos de la estructura organizacional	38

1.3.5.4.1.2. Objetivo de la estructura organizacional.....	39
1.3.5.4.1.3. Tipos de estructura organizacional.....	39
1.3.5.4.2. Tecnología de información.....	41
1.3.5.4.3. Políticas	41
1.3.5.4.4. Cultura organizacional	42
1.3.5.4.4.1. Valores corporativos	42
1.3.5.5. Resultados de efectividad	43
1.3.5.5.1. Eficiencia.....	43
1.3.5.5.2. Logros de objetivos	43
1.3.5.5.3. Evaluación de desempeño	44
1.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.	45
1.4.1. Constitución de la empresa	45
1.4.1.1. Antecedentes de la empresa	45
1.4.1.2. Aspectos constitutivos	47
1.4.1.2.1. Permisos	47
1.4.2. Gestión administrativa	48
1.4.3. Recursos	50
1.4.3.1. Recursos materiales	51
1.4.3.2. Recursos humanos	51
1.4.3.3. Recursos financieros	52
1.4.3.4. Recursos tecnológicos.....	52
1.4.4. Marco legal.....	53
1.4.4.1. Plan nacional del buen vivir.....	54
1.4.4.2. Ley de compañías	55
CAPÍTULO II	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.3.1. Investigación bibliográfica.....	59
2.3.2. Investigación de campo.....	60

2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	61
2.4.1.	Método inductivo	62
2.4.2.	Método lógico deductivo.....	62
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62
2.5.1.	Técnicas	63
2.5.1.1.	Investigación documental	63
2.5.1.2.	Investigación de campo.....	64
2.6.	INSTRUMENTOS.....	64
2.6.1.	Guía de entrevista.....	64
2.6.2.	Cuestionario	65
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
2.7.1.	Población	66
2.7.2.	Muestra	66
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO	69
	CAPÍTULO III	70
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	71
3.1.1.	Entrevista al gerente y subgerente de la empresa MILOVAN S.A.....	71
3.1.2.	Análisis de los resultados de la encuesta a nivel administrativo de la empresa MILOVAN S.A.	76
3.1.3.	Análisis de los resultados de la encuesta a operarios de la empresa MILOVAN S.A.	82
3.1.4.	Análisis de los resultados de la encuesta a clientes frecuentes de la empresa Milovan S.A.	103
3.2.	CONCLUSIONES	110
3.3.	RECOMENDACIONES	111
	CAPÍTULO IV	112
	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A. DEL CANTÓN LA LIERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013	112
4.1.	PRESENTACIÓN.....	112
4.2.	DATOS DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.....	113
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	115

4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL ...	116
4.4.1. Objetivo general	116
4.4.2. Objetivos específicos	116
4.5. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A.	117
4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	118
4.6.1. Análisis situacional	118
4.6.1.1. Análisis interno de la empresa Milovan S.A.....	118
4.6.1.2. Análisis externo de la empresa Milovan S.A.	120
4.6.1.3. Matriz FODA de la empresa Milovan S.A.	123
4.6.1.3.1. Matriz FODA estratégico de la empresa Milovan S.A.	124
4.6.2. Proyección estratégica.....	125
4.6.2.1. Misión de la empresa Milovan S.A.....	125
4.6.2.2. Visión de la empresa Milovan S.A	126
4.6.2.3. Objetivos de la empresa Milovan S.A.	126
4.6.2.4. Estrategias de la empresa Milovan S.A.	127
4.6.2.5. Curso de acción.....	132
4.6.3. Gestión de las necesidades	134
4.6.3.1. Identificar productos y servicios de la empresa Milovan S.A.	134
4.6.3.2. Definir clientes de la empresa Milovan S.A.	137
4.6.3.3. Satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa Milovan S.A.	138
4.6.4. Diseño organizacional de la empresa Milovan S.A.	139
4.6.4.1. Dimensiones estructurales	139
4.6.4.2. Dimensiones contextuales.....	141
4.6.4.3. Diseño de la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A.....	142
4.6.4.4. Orgánico funcional.....	144
4.6.4.5. Tecnología de información.	154
4.6.4.6. Políticas de Recursos Humanos.....	155
4.6.4.7. Cultura organizacional	156

4.6.5. Resultados de efectividad.....	157
4.6.5.1. Eficiencia	157
4.6.5.2. Logro de objetivos	158
4.6.5.3. Evaluación de desempeño.....	159
5. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	160
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	170

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN # 1 Modelo de Richard Daft	25
ILUSTRACIÓN # 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa	27
ILUSTRACIÓN # 3 Modelo de Henry Mintzberg	28
ILUSTRACIÓN # 4 Logotipo Milovan S.A.....	113
ILUSTRACIÓN # 5 Ubicación geográfica.....	114
ILUSTRACIÓN # 6 Modelo diseño organizacional MILOVAN S.A.....	117
ILUSTRACIÓN # 7 P.I.B. Construcción	121

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO # 1 Operacionalización variable independiente	15
CUADRO # 2 Operacionalización variable dependiente.....	16
CUADRO # 3 Matriz FODA	32
CUADRO # 4 Instrumento de investigación	64
CUADRO # 5 Población.....	66
CUADRO # 6 Muestra.....	68
CUADRO # 7 Matriz FODA	123
CUADRO # 8 FODA estratégico.....	124
CUADRO # 9 Taller team builders program	128
CUADRO # 10 Capacitación outdoor training	130
CUADRO # 11 Taller para alcanzar excelencia en el servicio, creando una cultura orientada al cliente	131
CUADRO # 12 Curso de acción	132
CUADRO # 13 Equipos y maquinarias	135
CUADRO # 14 Presupuesto mejora imagen institucional.....	160
CUADRO # 15 Presupuesto diseño de estructura organizacional	160
CUADRO # 16 Presupuesto para el departamento de recursos humanos	161
CUADRO # 17 Presupuesto equipo de computo.....	161
CUADRO # 18 Presupuesto Muebles de oficina.....	161
CUADRO # 19 Presupuesto capacitaciones e integración de personal	162
CUADRO # 20 Presupuesto general.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA # 1 La empresa cuenta con un diseño organizacional.....	76
TABLA # 2 La estructura organizacional funciona correctamente	77
TABLA # 3 Funciones que no le corresponde.....	78
TABLA # 4 Capacitación recibida.....	79
TABLA # 5 Trabajo en equipo	80
TABLA # 6 Comunicación	81
TABLA # 7 Conocimiento de la misión	82
TABLA # 8 Conocimiento de la visión	83
TABLA # 9 Conocimiento de los objetivos.....	84
TABLA # 10 Difusión de objetivos institucionales.....	85
TABLA # 11 Conocimiento de las políticas	86
TABLA # 12 Políticas de trabajo departamental	87
TABLA # 13 Implementación de un diseño organizacional.....	88
TABLA # 14 Dispone de manual de procedimientos	89
TABLA # 15 Departamento a quien se reporta	90
TABLA # 16 Medios de reporte	91
TABLA # 17 Presentación de nuevos integrantes	92
TABLA # 18 Problemas al iniciar sus labores.....	93
TABLA # 19 Clima organizacional	94
TABLA # 20. Aplicación de capacitación	95
TABLA # 21 Medios de comunicación	96
TABLA # 22 Información precisa y a tiempo	97
TABLA # 23 Atención de quejas.....	98
TABLA # 24 Supervisión de trabajo	99
TABLA # 25 Control	100
TABLA # 26 Evaluación de desempeño.....	101
TABLA # 27Tiempo de ser clientes	103
TABLA # 28 Razones de contratación de servicios	104
TABLA # 29 Ventajas que ofrece la empresa	105

TABLA # 30 Grado de satisfacción.....	106
TABLA # 31 Comunicación con los trabajadores	107
TABLA # 32 Atención al cliente	108
TABLA # 33 Volver a solicitar el servicio	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO # 1 La empresa cuenta con un diseño organizacional	76
GRÁFICO # 2 La estructura organizacional funciona correctamente	77
GRÁFICO # 3 Funciones que no le corresponde.....	78
GRÁFICO # 4 Capacitación recibida	79
GRÁFICO # 5 Trabajo en equipo	80
GRÁFICO # 6 Comunicación	81
GRÁFICO # 7 Conocimiento de la misión	82
GRÁFICO # 8 Conocimiento de la visión	83
GRÁFICO # 9 Conocimiento de los objetivos	84
GRÁFICO # 10 Difusión de objetivos institucionales.....	85
GRÁFICO # 11 Conocimiento de las políticas.....	86
GRÁFICO # 12 Políticas de trabajo departamental	87
GRÁFICO # 13 Implementación de un diseño organizacional	88
GRÁFICO # 14 dispone de manual de procedimientos.....	89
GRÁFICO # 15 Departamento a quien se reporta	90
GRÁFICO # 16 Medios de reporte	91
GRÁFICO # 17 Presentación de nuevos integrantes	92
GRÁFICO # 18 Problemas al iniciar sus labores	93
GRÁFICO # 19 Clima organizacional	94
GRÁFICO # 20 Aplicación de capacitación	95
GRÁFICO # 21 Medios de comunicación	96
GRÁFICO # 22 Información precisa y a tiempo	97
GRÁFICO # 23 Atención de quejas	98
GRÁFICO # 24 Supervisión de trabajo	99
GRÁFICO # 25 control.....	100
GRÁFICO # 26 Evaluación de desempeño	101
GRÁFICO # 27 Tiempo de ser clientes	103
GRÁFICO # 28 Razones de contratación de servicios	104
GRÁFICO # 29 Ventajas que ofrece la empresa	105

GRÁFICO # 30 Grado de satisfacción.....	106
GRÁFICO # 31 Comunicación con los trabajadores.....	107
GRÁFICO # 32 Atención al cliente	108
GRÁFICO # 33 Volver a solicitar el servicio.....	109
GRÁFICO # 34 Organigrama empresa Milovan S.A.	142

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO # 1 Entrevista a gerente y subgerente.....	170
ANEXO # 2 Encuesta a nivel administrativo	173
ANEXO # 3 Encuesta a nivel operativo	174
ANEXO # 4 Encuesta a clientes frecuentes	177
ANEXO # 5 Matriz evaluación de desempeño	179
ANEXO # 6 Registro mercantil de la empresa Milovan S.A.	180
ANEXO # 7 Imágenes empresa Milovan S.A.	181
ANEXO # 8 Carta aval.	186

INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas empresas buscan por medio de su diseño organizacional lograr un alto grado de eficacia y eficiencia, debido a que su estructura organizacional es fundamental para proporcionarle el ambiente interno adecuado a la organización, en donde las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

La presente investigación trata de la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. puesto que está atravesando problemas debido a la falta de organización, coordinación en la asignación de funciones y especificaciones de la misma, se evidencia el escaso trabajo en equipo, creando descontento tanto a los directivos como al personal en general, todo esto es provocado por lo que no cuenta con un diseño organizacional que pueda orientarlos en sus funciones y por ende saber las líneas de mando de su estructura, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la empresa.

La investigación es relevante puesto que la elaboración del diseño organizacional se basará en los fundamentos teóricos, metodológicos y técnicos que permitirán recabar la información para el desarrollo del objeto de estudio y lograr el éxito deseado.

Por consiguiente se determinaron las variables dependiente e independiente para proceder con la operacionalización que sirve de base para la selección y elaboración de las técnicas e instrumento de investigación para la recolección de datos, y el posterior análisis e interpretación de los de resultados que permitieron elaborar la propuesta de manera que le permita a los integrantes de la empresa Milovan S.A. encaminarla hacia el éxito.

La presente investigación está distribuida en cuatro capítulos que a continuación se detallan.

Capítulo I, corresponde al Marco Teórico, el cual define todas las teorías y conceptos de apoyo a la investigación, el contexto que encierra los principios y fundamentos del diseño organizacional.

En el Capítulo II, se desarrolla lo concerniente a la metodología que se aplicó al objeto de estudio, donde se explica el diseño de la investigación que es la cuantitativa, por consiguiente la modalidad de la investigación que es el proyecto factible ya que nos permite solucionar el problema, los tipos de investigación que se utilizaron, como la investigación bibliográfica, la de campo, la entrevista y la encuesta para la recolección de información, determinando así la población y muestra de la investigación la misma que se estableció por criterio.

Capítulo III, se plasma el análisis de resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, trabajadores y clientes frecuentes de la empresa Milovan S.A. lo concerniente a las tablas, gráficos y las respectivas interpretaciones de los mismos, incluyendo conclusiones y recomendaciones.

Por último tenemos el capítulo IV, en el cual se desarrolla la propuesta de Diseño Organizacional para la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, que comprende básicamente el análisis organizacional, la proyección estratégica, gestión de necesidades, elaboración de su estructura organizacional y resultados de efectividad, que beneficien al mejoramiento de la cultura, la comunicación y trabajo en equipo con el fin de lograr los resultados positivos en su gestión administrativa.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa mediante un diagnóstico interno y externo. Diseño Organizacional para la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2013

2. EL PROBLEMA

En la actualidad, todas las organizaciones por más pequeñas que sean requieren implementar un diseño organizacional, que les permitan desarrollar sus funciones de manera eficiente, debido a que no son iguales unas con otras. Por lo tanto las empresas que existen en el cantón La Libertad deben poseer su Diseño Organizacional, para el óptimo desenvolvimiento en las funciones administrativas.

El cantón La Libertad consta de una población aproximada de 95.942 personas, según datos del último censo de población realizado en el país por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010), se denomina como el centro económico de la provincia, la actividad del comercio se constituye en el sector de mayor crecimiento en el cantón, su movimiento es muy dinámico brindando trabajo a la población durante el año. Por ser un cantón netamente comercial existen diferentes negocios y pequeñas empresas establecidos a lo largo de su geografía.

Una de las empresas establecidas en este cantón es “Milovan S.A.” tiene su domicilio en el barrio General Enríquez Gallo, Zona Industrial, Av. 10 entre calles 44 y 45, su actividad comercial inicia desde el año 2007 en la ciudad de Guayaquil y desde hace cuatro años en esta ciudad. La actividad a la que se dedica es construcción de toda clase de viviendas familiares o unifamiliares,

construcción de toda clase de edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales; el diseño, construcción planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras arquitectónicas y urbanísticas; al trabajo de proyectos, realización y fiscalización de decoraciones interiores y exteriores; a la construcción de obras de ingeniería de vialidad, electromecánicas, puertos, aeropuertos, metal mecánicas; podrá importar, comprar o arrendar maquinaria liviana y pesada para la construcción; tanto para empresas públicas o privadas, dentro y fuera de la provincia de Santa Elena.

Esto demandó de un mayor número de colaboradores e instalaciones, que ha ido creciendo paulatinamente con la empresa; tanto en infraestructura física como actividades y procedimientos para realizar las tareas establecidas y por ende considerar una mayor organización.

Según (Cardozo, 2007), manifiesta que: “organizar es la segunda de las funciones de la administración, consiste en ordenar y distribuir el trabajo, asignar la autoridad y los recursos entre los individuos, de forma que los objetivos de la organización sean alcanzados”. (Pág. # 303)

Actualmente la empresa Milovan S.A. cuenta con 100 colaboradores, está dividida en los siguientes departamentos: Gerencia, Subgerencia, Contabilidad, Técnico, Adquisiciones, Taller, Obra, Equipos camineros, Hormigonera, Es una empresa que tiene un conocimiento moderado en cuanto a su organización, pero la falta de concientización por parte de la alta gerencia en definir su diseño organizacional para lograr que la empresa sea más eficiente, está ocasionando malestares institucionales.

De esta manera se está viendo afectada la empresa Milovan S.A. puesto que la disponibilidad de tiempo que poseen los directivos de la empresa para establecer las actividades de organización y dirección es casi nula, y únicamente se dedican a cumplir con lo prioritario (tareas urgentes) y no se ha logrado instituir de forma concreta la visión a largo plazo, su estructura organizacional y los procedimientos, lo que no permite establecer un objetivo claro de acuerdo a las aspiraciones de la

empresa. Cabe señalar que por ser una empresa joven está aún en un constante crecimiento.

Por lo tanto los colaboradores no han logrado especializarse en el trabajo a pesar de que conocen sus funciones y las realizan de acuerdo a las indicaciones establecidas por sus jefes inmediatos, pero no cuentan con un manual de funciones que le indique exactamente el trabajo a realizar y el buen cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera coexistió un aumento de sus recursos económicos y otras actividades que se van incrementando en ciertas áreas de la administración donde se debería crear otros puestos de trabajo y no sobrecargar de tareas a una misma persona como ocurre en la actualidad, lo que genera que las funciones y actividades realizadas por el personal sean las prioritarias, esto ocasiona retraso en otras áreas y actividades no menos importantes ocasionando en cadena el mal funcionamiento de la empresa.

Así mismo mantienen un sistema de comunicación con relación a dos mandos, debido a la centralización de decisiones por parte de la gerencia y subgerencia, lo que origina un clima organizacional volátil, se ocasionan malos entendidos, poca cooperación y trabajo en equipo, por lo que se realizan las actividades con escaso interés por que no existe un compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa, se evidenciará prolongadamente el ineficaz cumplimiento de actividades.

Dado que la empresa Milovan S.A. cuenta con una administración básica; sin un objetivo específico a largo plazo, ni una planificación establecida que sea diseñada de manera flexible para poderse adaptar a los diferentes trabajos que realiza la empresa y sin trabajar en equipo, no existirá un ambiente de buena organización y control, por ende seguirá existiendo la división de los colaboradores, ni se logrará obtener formas de conducta más deseables entre los

mismos, además no podrán tener una coordinación en trabajar en equipos para llegar a un fin común.

Expuesto los puntos anteriormente se considera que la empresa Milovan S.A. necesita incorporar un Diseño Organizacional, considerando la magnitud del número de empleados y la actividad a gran escala (obras de vialidad, obras civiles) que realiza la empresa, esto permitirá que la empresa divida las tareas y trabajo logrando una coordinación efectiva e identificar las necesidades en el ámbito administrativo y por ende crear nuevos puestos de trabajo de ser necesarios o rediseñar los existentes y mejorarlos, ya que proporciona el marco a través del cual una empresa aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales de manera eficaz y eficiente, trabajando de una forma adecuada, ordenada y organizada, ya que si se organiza se podrá lograr cumplir con los objetivos y los parámetros preestablecidos.

(Robbins, 2010) Expone que: “es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves; especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización”. (Pág. # 185).

De otra manera el hecho de no aplicar un diseño organizacional a tiempo, provocará que la empresa no logre la eficiencia deseada. Por lo tanto para mejorar la parte administrativa de la empresa y evitar mayores inconvenientes a futuro se debe elaborar el diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad.

Con una adecuada intervención de los miembros que conforman la misma, se deben dar a conocer los objetivos organizacionales, para que de esta manera los individuos se comprometan al cumplimiento de las actividades, en el logro de los objetivos planteados, y tener una estructura formal acorde a sus funciones y profesionalismo, con un mejor control, lo que permitirá una evaluación acorde a las necesidades de la empresa, mejorando constantemente el desempeño de los

trabajadores y el posicionamiento ideal de la empresa, en la industria a la que pertenece.

2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo:	Administración
Aspecto:	Gestión administrativa funcional
Área:	Administrativa
Tema:	Diseño Organizacional para la empresa Milovan S.A.

2.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa en la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles serán las teorías o paradigmas de los diferentes autores que permitirán entender la definición de un Diseño Organizacional?
- ✓ ¿Cuál ha sido el concepto de organización que ha establecido la empresa Milovan S.A. desde el inicio de actividades hasta la actualidad?
- ✓ ¿Cuáles serán las técnicas e instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación?
- ✓ ¿De qué modo incidirá en la empresa Milovan S.A. la aplicación de una estructura organizacional?
- ✓ ¿Qué efectos generará en los colaboradores, la implementación de un Diseño Organizacional en la empresa Milovan S.A.?

2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Se realizó un proceso de evaluación al problema de investigación con el fin de prescribir cada fase del mismo. Los criterios a considerar son los siguientes:

Delimitado: Desarrollar el diseño organizacional durante el periodo 2013, en la empresa Milovan S.A.

Claro: Responde a las inquietudes del problema, donde se evidencian las falencias y debilidades de la empresa Milovan S.A. en cuanto a su diseño organizacional actual, donde consta el deficiente sistema de comunicación.

Evidente: Orientará al desempeño laboral y al cumplimiento de las funciones con efectividad por parte de los colaboradores, desarrollando el correcto funcionamiento de la estructura organizacional.

Concreto: La empresa Milovan S.A. cuenta con una estructura organizacional establecida pero con carencias de dirección y otros aspectos por ende la propuesta responde a la elaboración de un diseño organizacional, considerando las diferentes áreas de trabajo logrando así un estudio eficiente y funcional.

Relevante: El diseño organizacional, permitirá a la empresa Milovan S.A. tener un direccionamiento funcional además de eso permitirá tener una visión clara de dónde se quiere llegar, por ende contribuye al desarrollo.

Original: El estudio es único, debido a que no se ha realizado un diseño organizacional para la empresa anteriormente.

Contextual: El Diseño organizacional contribuye al mejoramiento del desempeño y administración de los empleados, con una adecuada estructura organizativa, llevando lo teórico a la práctica, manifestándose en las actividades diarias de la empresa Milovan S.A.

Factible y viable: El desarrollo de la investigación es viable porque se contará con recursos como: información requerida y documentos que se facilitaran para un mejor desarrollo, y es factible porque los miembros de la empresa se verán beneficiados en el desarrollo eficiente de su labor, ya que las instalaciones son adecuadas para la realización de la propuesta.

Variables: Las variables ya identificadas en el planteamiento del problema son: Estructura organizacional y la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A.

3. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fundamentar teóricamente los lineamientos del diseño organizacional, de acuerdo a la conceptualización de los diferentes autores y elementos relevantes que permitan el establecimiento de las directrices para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Determinar la metodología en función de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que faciliten el desarrollo de la investigación.
- ✓ Recopilar información relevante mediante los instrumentos de investigación que facilite desarrollo del instrumento de trabajo para la elaboración de la propuesta.
- ✓ Analizar los resultados de la información brindada por los actores de la empresa Milovan S.A. que permitirá el desarrollo y definición del diseño organizacional.
- ✓ Elaborar el Diseño Organizacional en función de la información interna y externa que guíe el establecimiento de la estructura organizacional Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

4. JUSTIFICACIÓN

El cantón La Libertad, considerado como el centro económico de la provincia, da las facilidades para que las empresas se desarrollen en un medio cambiante, adicionalmente la rapidez de crecimiento de los mercados por pertenecer a una provincia nueva, hace que cada día se tenga que afrontar retos mayores, por lo tanto para mantenerse como los mejores en un mundo tan competitivo es necesario que una organización sea capaz de crear continuamente valor para los clientes actuales y futuros, y la optimización de la misma.

Muchas de las empresas que se desarrollan en este cantón, realizan sus actividades y funciones de forma empírica, la empresa Milovan S.A no es la excepción, por ende el objeto del trabajo de investigación, es el de brindar a la empresa un diseño organizacional, que le permita funcionar de manera eficiente, y produzca mejores resultados, tornándose importante para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de los diferentes enfoques de diseño organizacional, estructuras organizacionales, definir, entender y comprender básicamente lo que sucede a fondo de la empresa Milovan S.A, e identificar lo que la afecta directamente, específicamente en el ámbito administrativo organizacional, y de esta manera poder encontrar explicaciones a situaciones que se están evidenciando en sus procesos en el acontecer diario de sus actividades, esto permitirá como investigador del objeto de estudio contrastar los conceptos de la estructura organizacional y adecuar la más idónea para el beneficio de la empresa

Contrarrestando así que el objeto de estudio será un complemento teórico a investigaciones posteriores con similares características. (Ortiz, 2007) manifiesta que: “las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo”.

Metodológicamente para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación, se adopta la utilización de las herramientas como instrumento de investigación primaria y secundaria para poder medir el rendimiento de la administración y organización de la empresa Milovan S.A. Así como también el grado de decisiones, el proceso de la división de funciones, motivación, relaciones interpersonales con los gerentes y empleados, que caracterizan el diseño organizacional, a fin de alcanzar la eficiencia en un plazo determinado a través de la aplicación de las técnicas de investigación que perciban las situaciones que suceden al interior de la empresa de forma imparcial.

Continuando con la correcta tabulación de datos, el objetivo de estas herramientas es la obtención de información cualitativa y cuantitativa puesto que con los datos obtenidos se podrá desarrollar con más veracidad la propuesta del diseño organizacional, y de esta manera la guía de trabajo pueda sufrir modificación de los datos, si es el caso, debido al cambio constante y la necesidad de actualizar los mismos.

(Torres, 2010) establece que: “la investigación tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases”. (Pág. # 142).

Los beneficiarios que presenta la investigación del diseño organizacional corresponden a los siguientes: Los administradores se identificaran con este estudio puesto que les permitirá mejorar su capacidad de investigación, su confianza y competencia en los diferentes campos y aporte en el ambiente laboral desempeñándose en lo que fue direccionado.

Los involucrados directa en indirectamente con la empresa Milovan S.A. debido a la contribución del mejoramiento del talento humano y obviamente a la organización de la misma, considerando que el diseño organizacional que se presentará, el talento humano se establecerá de acuerdo a su perfil y de esta

manera la empresa y el personal pueda lograr su crecimiento eficientemente, designándolo a cada uno las actividades específicas para el logro conjunto de los objetivos.

Se beneficiarán los clientes de la empresa Milovan S.A, y la sociedad en general ya que ellos podrán percibir el buen desenvolvimiento y organización que tienen para atender al mismo sin inconvenientes y con mayor efectividad en sus funciones.

La implementación de esta herramienta permitirá conocer en tiempo real los procesos realizados por la empresa, evaluarlos y medirlos con mayor certeza.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN

5.1. HIPÓTESIS

Se define a la hipótesis como un intento de explicación o una respuesta efímera a un determinado estudio, permite delimitar el problema, comprobar o rechazar la hipótesis depende de la comparación entre lo teórico y los hechos empíricos como objeto principal. Además tiene que ser clara y concreta de manera que se pueda medir, y deberá ser comprobada para que tenga validez y estar estrictamente relacionada con el marco teórico de la investigación.

La incidencia de una estructura organizacional adecuada mejorará la gestión administrativa de la empresa "Milovan S.A" del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

Como variables de la investigación tenemos:

Variable Dependiente: Gestión Administrativa de la empresa Milovan S. A.

Variable Independiente: Estructura Organizacional

CUADRO # 2 Operacionalización variable dependiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La incidencia de una estructura organizacional adecuada mejorará la gestión administrativa en la empresa "MILOVAN S.A" Del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	Variable Dependiente Gestión Administrativa de la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena	La Gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a las diferentes áreas funcionales de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de proceso administrativo: (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar), a través de los recursos de la empresa, a su vez cumpliendo con los aspectos legales correspondientes.	Constitución de la empresa	• Antecedentes	¿Están estipulados los procedimientos de la empresa por escrito?	CUESTIONARIO / GUÍA DE ENTREVISTA
				• Permisos	¿Conoce cuáles son las funciones que debe realizar?	
			Gestión Administrativa	• Planear	¿Cuenta con los recursos necesarios para la operación de las actividades de la empresa?	
				• Hacer	¿Cómo está estructurada la organización de la empresa Milovan S.A.? ¿Cuáles son sus aspectos negativos y cuáles los positivos?	
				• Estudiar	¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?	
				• Actuar	¿Qué tan eficiente es para el desarrollo de las actividades de la empresa?	
			Recursos	• Humanos	¿De qué manera se evalúa la productividad del recurso humano en la empresa?	
				• Financieros	¿En qué aspectos ha crecido su empresa en los últimos 5 años?	
				• Tecnológicos	¿En términos de rentabilidad como está la empresa?	
			Aspectos Legales	• Constitución	¿Los recursos brindados por la empresa son suficientes para el personal?	
				• Plan del Buen Vivir	¿Se ha realizado evaluación de desempeño?	
				• Ley de Compañías	¿Qué ventajas le ofrece la empresa Milovan S.A. con respecto a las demás empresa?	
					¿De qué manera la empresa puede hacer emerger las oportunidades?	

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.2. ORGANIZACIÓN

1.2.1. Concepto de organización

El término organización se refiere a entidades y actividades, por tanto el significado a lo primero, es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. El segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Científicamente existen definiciones de organización que esclarecen diferentes autores a continuación: Según (Daft, 2010), dice:

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

(Cardozo, 2007), acota: “la acción de organizar consiste en una misión de estructuración con el fin de obtener mayor cohesión posible en situaciones complejas”. (Pág. #56)

Describe (Gareth J. , 2008), “es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir lograr sus metas. Es la respuesta a una necesidad humana y el medio de satisfacerla”. (Pág. # 2)

De acuerdo a los conceptos establecidos la organización se define como la estructura y planeación de acciones por medio de recursos, para conseguir un fin que se debe realizar de manera ordenada y concreta obteniendo los resultados propuestos.

1.2.2. Importancia de la organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ✓ Es de carácter continuo; puesto que la organización y sus recursos están en constante cambios (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que tiene efecto y necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.2.3. Elemento de organización

1.2.3.1. Organización formal

Los elementos de la organización se dividen en dos: organización formal e informal, a continuación una breve explicación de los conceptos para tener una idea clara.

La organización formal: se basa a la estructura racional del trabajo, es decir, las funciones de una empresa organizada de manera formal y la diferenciación de integración de sus empleados de manera que el administrador (jefe, líder), organice bien la estructura se debe manifestar un criterio en el cual el desempeño de los involucrados, en todas sus etapas, contribuya al mejoramiento de las metas de grupo, además debe ser flexible, y aprovechar cada habilidad de sus miembros de manera que se evidencien a nivel de grupo y por ende en los objetivos empresariales.

1.2.3.2. Organización informal

Por su parte **la organización informal**, se caracteriza por ser una simple actividad personal impulsada por un acto de colaboración, manteniendo los objetivos grupales.

Por lo tanto se refiere a las personas que mantienen una posición en la organización formal partiendo de las relaciones como ocupantes de cargo, manifestándose en las relaciones de amistad que no reflejan en el organigrama, por lo tanto la organización informal está compuesta de interacciones y relaciones sociales.

1.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.3.1. Concepto del diseño organizacional

De acuerdo a (Daft R. , 2007) “Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esfuerzan y determinan la dirección que se tomara para alcanzarlo”. (Pág. # 56)

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

A partir de estas definiciones se concibe al diseño organizacional como el arte de organizar el trabajo y crear formas de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y organización, con el fin de lograr efectividad y competitividad. A través de los objetivos finales, determinando una distinción importante como es el caso de la visión, misión objetivos, estrategias organizacionales.

1.3.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La importancia radica en que el diseño organizacional implica desarrollar o en ciertos casos modificar la estructura de una organización por lo que se debe considerar parámetros como: Especialización del Trabajo, Departamentalización, Cadena de Mando, Centralización y Descentralización en la toma de decisiones y la Formalización.

Esclareciendo que diseño se puede referir en dos aspectos: primero como describir la apariencia de la organización o segundo cuando se escribe como diseño o cambio de diseño de la empresa. En este caso toma relevancia en cuestión de apariencia ya que nos dice si la organización es formal o informal, centralizada o descentralizada, altamente jerarquizada o no.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, 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.

1.3.3. Dimensiones del diseño organizacional

De acuerdo a (Daft, 2011), “las dimensiones describen a la organización como los rasgos físicos describen a las personas, estas se dividen en dos grandes grupos: estructurales y contextuales las primeras describen características internas de la organización como formalización, la especialización, la jerarquía, la centralización, el profesionalismo, y las razones del personal. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno, metas y la cultura organizacional. Para entender las organizaciones se debe evaluar las dimensiones contextuales y estructurales” (Pág. # 18).

1.3.3.1. Dimensiones estructurales

- ✓ **Formalización:** Se refiere a la documentación escrita en la organización, la cual incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, lo que se refleja en el comportamiento y las actividades.

- ✓ **Jerarquía de la autoridad:** Describe quien le reporta a quien y al tramo de control para cada gerente, si la jerarquía es alta se debe a que el tramo de control es corto y viceversa.

- ✓ **La centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión, si estas se toman a nivel superior es centralizada, en cambio cuando se toman a nivel medio es descentralizada.
- ✓ **El profesionalismo:** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera un profesionalismo alto cuando se requieren de largos periodos de tiempo para capacitar a un personal en ciertos puestos.
- ✓ **Razones del personal:** Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

1.3.3.2. Dimensiones contextuales

- ✓ **Tamaño:** Las organizaciones son sistemas sociales, y se miden por lo general de acuerdo al número de empleados.
- ✓ **Tecnología:** Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.
- ✓ **El entorno:** Incluye los elementos fuera de los límites de la organización, por lo general son afectadas mayormente por otras organizaciones.
- ✓ **Las metas y estrategias:** Definen el propósito y las técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones.
- ✓ **La cultura:** Conjunto de creencias subyacentes de valores, creencias, entendimientos y normas claves compartidos por los empleados.

1.3.4. Modelos de diseños organizacionales

El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos.

En la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de las mismas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común

Las organizaciones se ven inmersas en estas situaciones debido a que no siguen un modelo específico de manera que realizan sus actividades como se las enseñaron, los modelos sirven para adaptarse y romper los paradigmas existentes.

A continuación se detallan tres tipos de modelos de diseño organizacional, los cuales permitirán determinar y seleccionar el idóneo para la realización del diseño organizacional para la empresa Milovan S.A.

1.3.4.1. Modelo de Richard Daft

(Daft R. , 2007) trata sobre los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.(Pág. #56)

Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc.

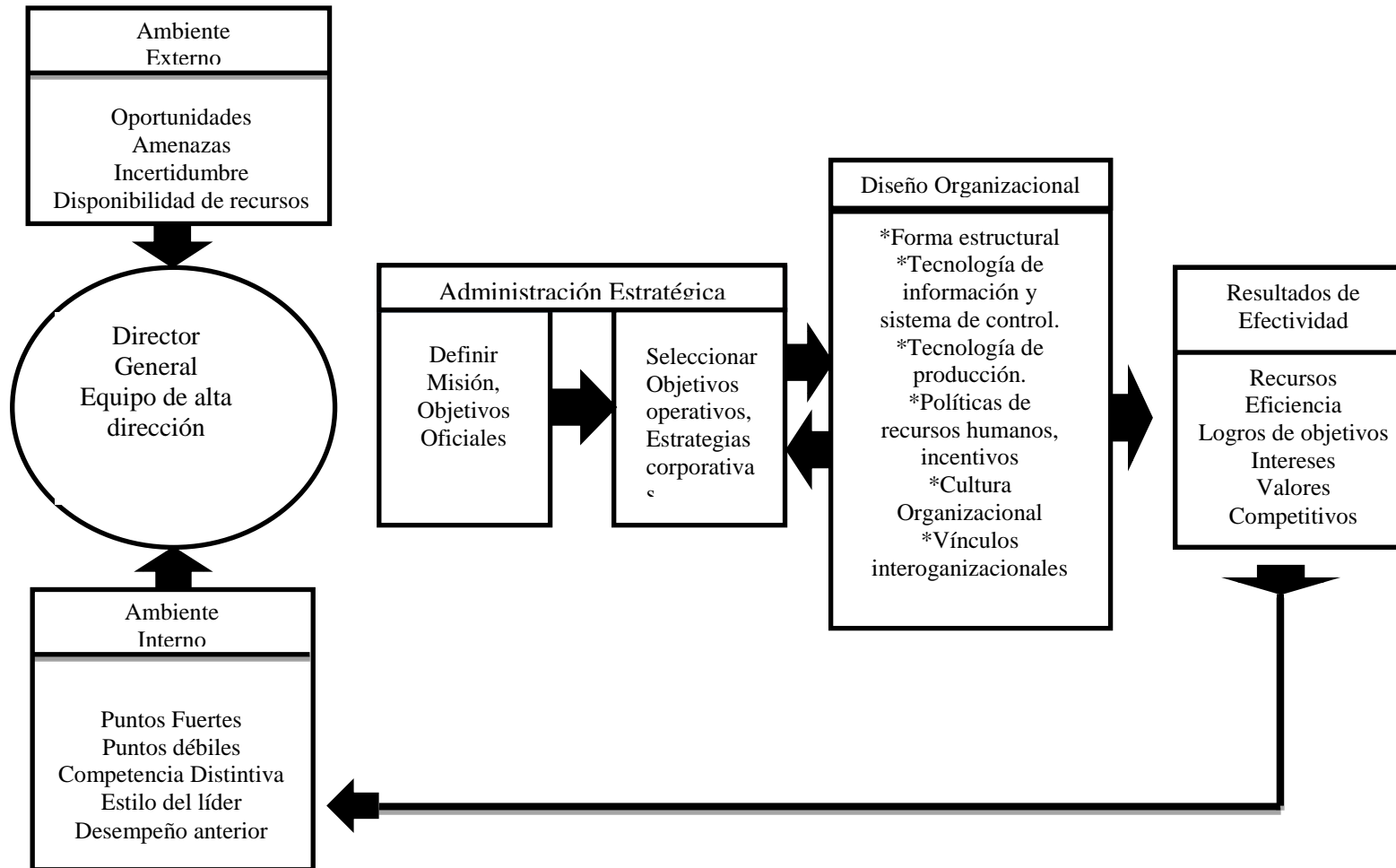
En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

En términos del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

Este modelo se representa en cinco fases, en las cuales, las empresas pueden adaptarse según las necesidades que mejor les resulten y les permita mantener la eficiencia y lograr el cumplimiento de sus objetivos. A continuación la representación gráfica de este modelo.

ILUSTRACIÓN # 1 Modelo de Richard Daft



Fuente: Libro de diseño y teoría organizacional

1.3.4.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Por su parte Ailed Labrada, presenta una definición más extensa, las cuales son de gran ayuda para la aplicación: Preparación y análisis organizacional, Proyección estratégica y gestión de las necesidades, Diseño de los procesos y sistema de gestión y control, y Estructura organizativa y el reglamento interno.

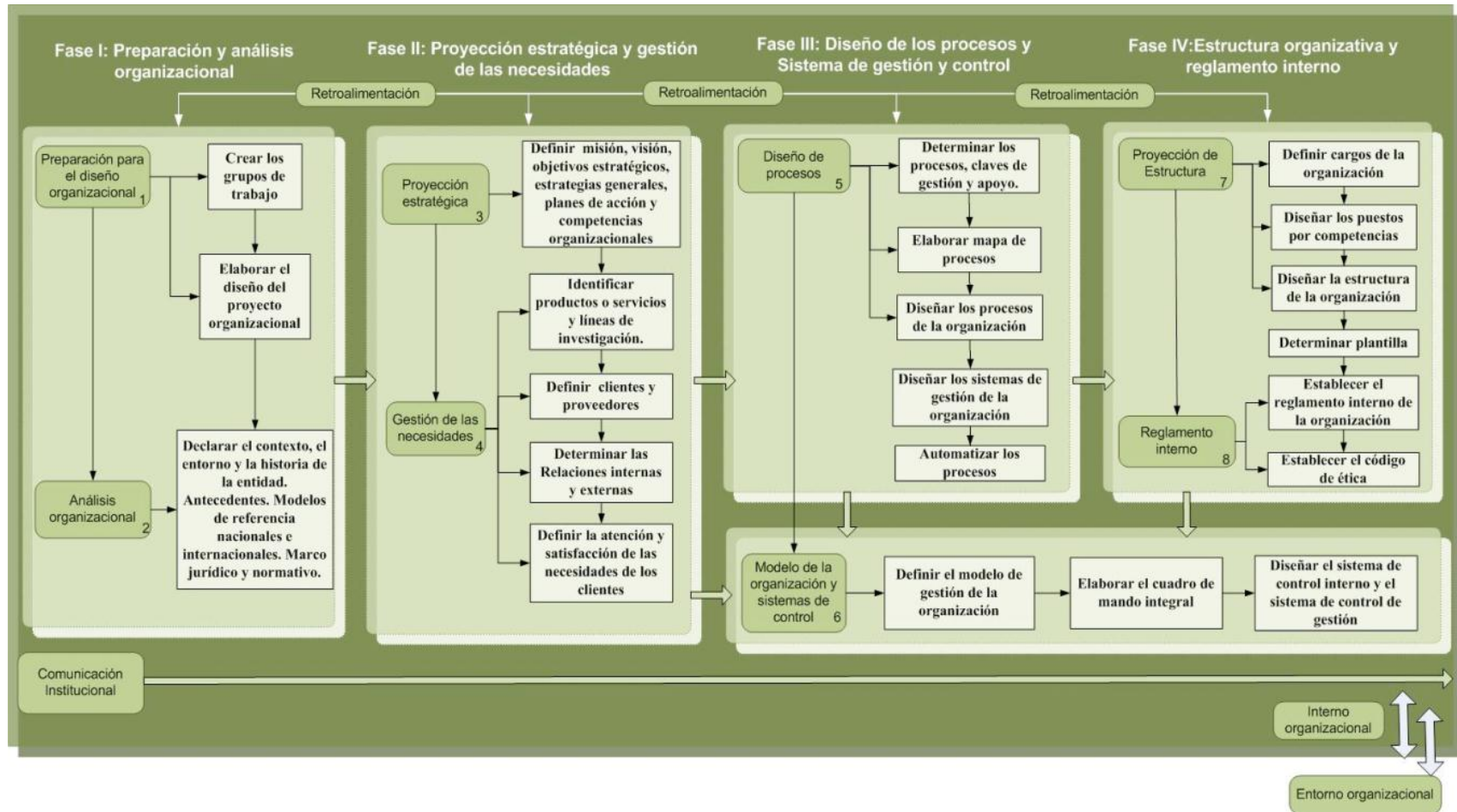
La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

ILUSTRACIÓN # 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa



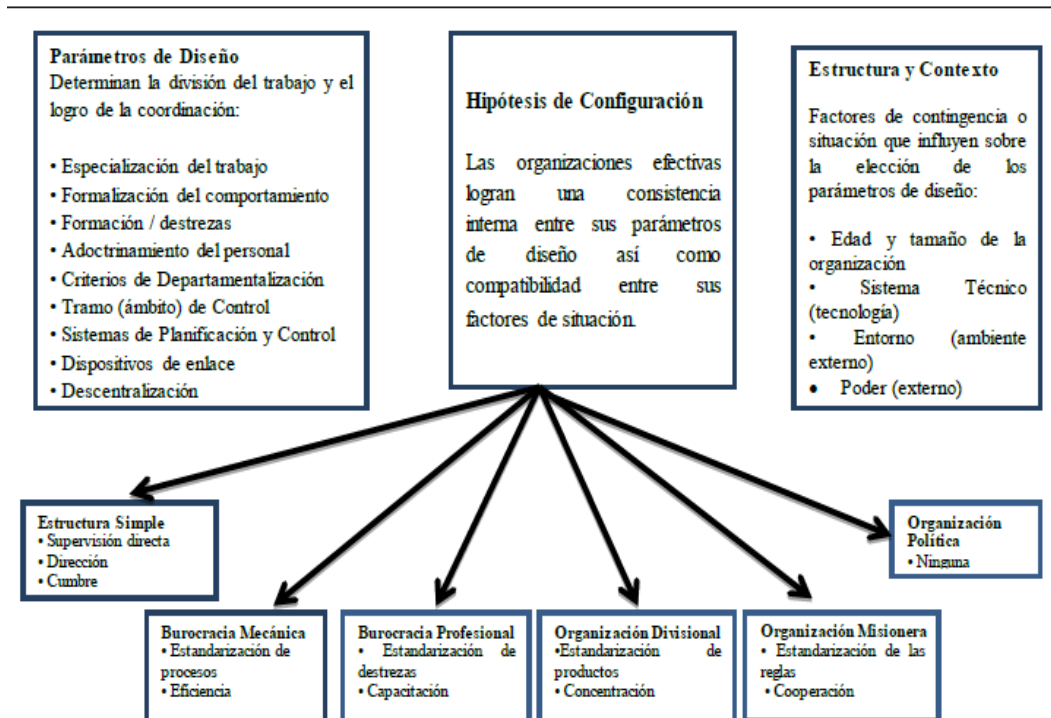
Fuente: Ailed Labrada Sosa – Cuba 2008

1.3.4.3. Modelo de Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, concuerda con los autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

ILUSTRACIÓN # 3 Modelo de Henry Mintzberg

Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Henry Mintzberg

Una vez especificados y analizados los modelos de diseño organizacional en la presente investigación se definirá como modelo base el presentado por Richard Daft, combinando con la fase II en la parte de gestión de necesidades del modelo de Ailed Labrada Sosa.

1.3.5. Elementos del modelo de diseño organizacional

1.3.5.1. Análisis organizacional

El análisis organizacional representa un diagnóstico interno y externo de la organización, que permite conocer la situación actual y lograr tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

1.3.5.1.1. Análisis situacional

El análisis situacional de la organización enmarca dos ambientes, como lo es el ambiente interno y ambiente externo. Es preciso referirse al primero donde se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en la actualidad y de manera futura, netamente en la situación competitiva así como los factores económicos, sociales, políticos, legales demográficos, y geográficos. Acotando los avances tecnológicos, productos y servicios que presenta el mercado entre otros de esta manera poder evidenciar la situación competitiva de la organización.

Con respecto al ambiente interno; también es importante conocerse y evaluar puesto que enfoca sus recursos, las fortalezas y debilidades, además de otros factores importantes como la formulación de una estrategia para obtener una ventaja competitiva que le permita obtener una excelente rentabilidad a la organización.

1.3.5.1.2. Análisis interno de la organización

Según (Daft, 2010), el análisis interno consta de tres pasos. Primero los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y para las mismas, conociendo la función de sus recursos, capacidades y competencias que las diferencian de las demás. Segundo entender

la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación y calidad por el cliente, funciones, creando valor y por ende una alta rentabilidad. Por último “deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la organización impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce”.

Además saber que la durabilidad de la ventaja competitiva de una organización depende de la altura de barreras que eviten copiarlas, la capacidad de los competidores y el dinamismo ambiental. No se está exento al fracaso de las ganancias, para evitarlo se debe considerar un enfoque constante en los elementos básicos de la ventaja competitiva, la mejora continua, la identificación y adopción de la mejor práctica industrial y la victoria sobre la inercia.

1.3.5.1.3. Análisis externo de la organización

El análisis de los factores externos se enmarca en la formulación de la estrategia la cual empieza con el estudio de las fuerzas competitivas donde se desarrolla la organización. Considerando cuales son las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa para lo cual debe identificar la estrategia que le permita ser mejor que su competencia. Cuando una organización aprovecha las condiciones de su entorno para formular y poner en marcha una estrategia que le permite ser más rentable se denomina **oportunidad**, por su parte la **amenaza** radica cuando las condiciones externas del ambiente arriesgan la integridad y rentabilidad de la organización.

De igual manera se considera que las organizaciones atraviesan por un ciclo de vida que se compone de etapas: embrionaria al crecimiento, despliegue y madurez y finalmente el declive, cada etapa tiene implicaciones en la estructura competitiva enfrentando oportunidades y amenazas a la vez. No se puede dejar de lado al macroambiente que incluye el ambiente macroeconómico, el ambiente global, el ambiente tecnológico, el ambiente social, y los ambientes político y legal.

1.3.5.1.3.1. Matriz FODA

(Mapcal, 2009), menciona: Es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) Empresarial, a fin de construir una matriz que permita proponer los objetivos estratégicos y metas estratégicas de la empresa para alcanzar la visión. (Pág. # 47)

La matriz FODA se define en la actualidad como una herramienta que integra sistemáticamente los factores externos e internos de una organización, de manera que entrelazan las estrategias y se valen de esta matriz para relacionar e identificar sus principales variables, estas son:

Fortalezas (Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta), **oportunidades** (Tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno), **debilidades** (Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee) y **amenazas** (Tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno.) de una empresa.

Pero es un análisis estático y no se identifican claramente las estrategias en la mayoría de los casos, por lo tanto se ha establecido un análisis en situación competitiva dentro de la compañía, dando como resultado cuatro grupos de alternativas estratégicas, donde se enfoca de manera más amplia y cambia el concepto tradicional, se presenta como es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas con las oportunidades y de las debilidades con las fortalezas internas de la organización.

La matriz FODA consiste que por medio del análisis interno y externo de la organización definir estrategias en base a estas cuatro dimensiones, desarrollarlas para lograr una ventaja competitiva.

A continuación se representa en un cuadro la interpretación de la matriz FODA

CUADRO # 3 Matriz FODA

<u>MATRIZ FODA</u>		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Lista de oportunidades	Lista de amenazas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Lista de fortalezas	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Lista de debilidades	Superará las debilidades al aprovechar las oportunidades	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Richard Daft

1.3.5.2. Proyección estratégica

La proyección estratégica está relacionada con todo la dirección de la organización, donde se perfila y desea llegar de manera que mediante sus estrategias logre su objetivo principal, está conformada por: visión, misión, objetivos y estrategias

1.3.5.2.1. Visión organizacional

(Gareth, 2009)La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado, expresa con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Pág. #14)

De esta manera aunque es en forma general lo que se pretende es visualizar en la mente de los miembros de una organización el sitio que en la sociedad debe alcanzar. Para formular una excelente visión organizacional se debe considerar aspectos como: Manifestarse por la alta gerencia, validarse con los equipos de trabajo, contener valores de la organización, ser desafiante y alentadora pero sobre todo ser realista para ser objetivamente alcanzada por la organización.

1.3.5.2.2. Misión de la organización

Igualmente (Gareth, 2009), manifiesta que:” la misión describe lo que hace la compañía, es una meta general, en donde se debe definir claramente el negocio de la organización respondiendo a preguntas como ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál será? ¿cuál debe ser?, de manera que se deben enfocar en tres dimensiones: a quien se debe satisfacer, como se satisfacen las necesidades, que se satisface, puesto que debe estar enfocado a resolver las necesidades de los clientes y no de los productos”.(Pág. #13)

Es la forma más sencilla que se busca para hacer realidad los principios y valores que expresan la razón de ser de una organización. Una misión debe considerar puntos como: clientes, productos o servicios, tecnología, intereses organizacionales, Filosofía, concepto propio, y considerar el interés y opinión de los empleados.

1.3.5.2.3. Objetivos de la organización

(Gareth, 2009) Las denomina: “metas y son un estado futuro deseado preciso y medible que intenta alcanzar la compañía, el propósito de estas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía con el fin de lograr su misión y visión establecida”. (Pág. #15)

Los objetivos o metas se caracterizan por: Ser precisos y medibles, se refieren a temas esenciales, son desafiantes aunque realistas, especifican un periodo determinado para alcanzarlos y se pueden utilizar como indicadores para medir el desempeño de los administradores.

1.3.5.2.4. Estrategia de la organización

De acuerdo con (Robbins, 2010), son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Según (Daft, 2011) es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar metas organizacionales. Es el camino definido para llegar a dicho fin.

Las definiciones de estrategias son diversas según los autores, por lo tanto para esta investigación de diseño organizacional se enfocaran en los medios a seguir para conseguir los objetivos de la organización, de esta manera se tomó en consideración las estrategias, para obtener una ventaja competitiva, las cuales son: diferenciación, liderazgo en costos bajos y enfoque.

Estrategia de diferenciación: La estrategia se basa en que la organización pueda diferenciar sus productos o servicios de otros de la industria. La meta de la estrategia, son clientes que no les preocupa el precio, por lo tanto es muy rentable.

Estrategia de liderazgo en costos bajos: Mediante esta estrategia la organización busca agresivamente, instalaciones eficientes, reducción de costos, y controles estrictos para generar servicios o productos de forma mas eficiente que los competidores.

Estrategia de enfoque: esta estrategia permite a la organización concentrarse en un mercado o grupo de compradores específicos.

Según nos indica (Hill W.L Charles 2009) “Los administradores compraran y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva” (Pág. # 18).

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

Las estrategias de funciones se divide en:

- Estrategias de Mercadotecnia y eficiencia: según (Hill. W.L. Charles n2009) nos dice “la estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a su fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución” (Pág. #119)
- Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia: Nos indica Hill. W.L.Charles (2009). “la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar” (Pág. # 122).
- Estrategia de Recursos Humanos y eficiencia: Nos dice Hill. W.L.Charles (2009).”La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de la empresa “(Pág. # 122).
- La estrategia de contratación: Se direcciona a contratar un personal productivo, las cuales tengan una buena actitud, que trabaje en equipo, que cumplan con las metas organizacionales y que se acoplen al perfil requerido.
- Estrategia de capacitación a los empleados.- Hill. W.L.Charles nos indica (2009).”La capacitación eleva el nivel de habilidades de los empleados y reporta a la compañía ganancias de eficiencia, en productividad, gracias al aprendizaje y la experimentación” (Pág. # 123).
- Estrategia de equipos autodirigidos.- Los trabajadores forman equipos de trabajo en el cual coordinan sus propias actividades, capacitaciones y contratación para obtener una mayor rentabilidad confiada en los miembros de este equipo .La característica principal de esta estrategia es que la formación de estos equipos son de 5 a 15 personas los miembros de estos equipo aprenden el trabajo y se pueden intercambiar puesto ya que ellos ya saben realizar diferentes actividades

- Estrategia pago por desempeño.- Esta estrategia no es novedosa es una de las principales factor por el cual el trabajador puede ser productivo puesto que recibe un pago adicional para realizar de manera más eficiente sus actividades diarias.
- Estrategia de Sistemas de información y eficiencia.- Nos indica Hill W.L Charles (2009) “El efecto de los sistemas de información de la productividades tan amplia que tiene el potencial de afectar todas las demás actividades de la compañía” (Pág. # 124)
- Estrategia de infraestructura y eficiencia.- La estructura de una empresa está compuesta por (su estructura, cultura, liderazgo estratégico y los sistemas de control) mediante esta estrategia estimula el compromiso de los trabajadores a la cooperación en las diferentes funciones que tiene la empresa en la búsqueda de cumplir con las metas establecidas.

1.3.5.3. Gestión de necesidades

Se incluye la gestión de necesidades en el diseño, puesto que se debe definir los procesos que agregan valor y conllevan al éxito de la organización, la cual está comprendida en tres dimensiones como son: productos y servicios, clientes, satisfacción de las necesidades. Se describen globalmente a continuación.

(Sumers, 2006) Indica que “en el mercado global y altamente competitivo de nuestros días, las compañías que sobresalen son aquellas que tienen un interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible”.(Pág. # 5)

(Sumers, 2006) cita a Philp Crosby el “hacia hincapié en la necesidad de que las organizaciones eficientes comprendan la importancia de determinar los requerimientos del cliente, definiéndolos lo más claramente posible para después generar los productos u ofrecer los servicios que responderán a ellos” (Pág. #30).

Con el propósito de satisfacer consistentemente a los clientes, las organizaciones eficientes deben:

- ✓ Determinar quiénes son sus clientes.
- ✓ Precisar cuáles son los factores críticos de éxito que les permitirán responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.
- ✓ Establecer procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acordes con las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.
- ✓ Enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos y desarrollar métodos para evaluarlos.
- ✓ Desarrollar, en las posiciones directivas, el nivel de compromiso y participación necesarios para alcanzar el éxito organizacional.

Las organizaciones eficientes se enfocan mucho en interactuar con sus clientes, se realizan investigaciones estudio de mercados, entre otros. De esta manera lograr un nexo de comunicación y conocer cuáles son las expectativas sobre los productos y servicios que se ofrecen o en su defecto mejorar los mismos.

El éxito de la gestión de necesidades se traduce en el tiempo en que las organizaciones le dedican a satisfacer las necesidades de sus clientes, y si no se las hace a tiempo podría perder participación en el mercado por la mala atención.

1.3.5.4. Diseño organizacional

El diseño organizacional es la parte medular del estudio, pues es donde se define como diseñar la estructura organizacional de la empresa, la tecnología que implementa para la consecución de sus actividades, las políticas que regirán y la cultura que enmarca la identificación de la organización.

1.3.5.4.1. La estructura organizacional

(Daft R. &, 2010) Indica: “Es una herramienta que los administradores utilizan para aprovechar los recursos y obtener resultados. Marco en que las organizaciones define como se dividen las tareas como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos. Por tanto el termino organigrama es la representación visual de la estructura de una organización” (Pág. #249)

De esta manera la estructura involucra una parte la diferenciación que se refiere a la división de trabajo de acuerdo con las actividades que se realizaran, de igual manera la integración, que representa la coordinación necesaria en la división de trabajo de forma tal que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización. El mismo que se evidencia a través del organigrama, donde se manifiestan las relaciones formales de autoridad, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad.

1.3.5.4.1.1. Elementos de la estructura organizacional

Especialización del trabajo o División del trabajo: Es el grado en el cual las tareas organizacionales se subdividen en trabajos separados., cuando es detallada la actividad los empleados se especializan en una sola tarea, realizados con eficiencia, algunas no las consideran importante puestos que algunos de sus miembros solo se dedican una tarea específica sin dar más en otras actividades.

Cadena de Mando: Línea continua de autoridad que vincula a todas las personas en una organización y específica a cada individuo a quien debe reportar.

Autoridad: Derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes, y asignar recursos, para lograr los resultados deseados de una organización.

Responsabilidad. El deber de desempeñar una tarea o actividad asignada

Departamentalización: la base para el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en toda la organización

1.3.5.4.1.2. Objetivo de la estructura organizacional

La estructura organizacional tiene como objetivo apoyar a una empresa a definir y entender todas las funciones de lo demás y el ámbito de aplicación.

Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones de tal manera que realizan más actividades u obtienen resultados con menos fallos. Además identificar el tramo de control que debe seguir y la centralización con la que se maneja la empresa. Se enfoca en direccionar a la empresa a través de un organigrama.

1.3.5.4.1.3. Tipos de estructura organizacional

Las organizaciones se basan en diferentes estructuras considerando la que mejor se adapte a sus necesidades para conseguir lograr sus objetivos y metas, de igual manera estas sirven para enfrentar nuevos desafíos y por ende deducir estrategias que permitan enfrentarse a cambios.

Según (Daft, 2011) la organización debe diseñarse para ofrecer un flujo de información tanto vertical como horizontal. Los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los vínculos horizontales están diseñados para la coordinación y la colaboración.

Actualmente las organizaciones están en la libre elección de guiarse hacia una organización tradicional orientada a la eficiencia que se basa en la comunicación vertical o una organización que aprende encaminada a la comunicación horizontal, por ello los gerentes o directivos deben mantener un equilibrio entre el control vertical y la colaboración horizontal, centralización y descentralización para lograr una organización de éxito.

El diseño de una estructura establece tres aspectos esenciales: actividades laborales requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental, desde este punto se puede definir diferentes tipos de estructuras como son:

- Estructura Funcional
- Estructura Funcional con vínculos horizontales
- Estructura divisional
- Estructura geográfica
- Estructura matricial
- Estructura horizontal
- Estructura de red virtual
- Estructura híbrida

Estructura Funcional: Esta indica la forma en que deben agruparse las actividades desde el nivel más bajo hasta el más alto de la organización. Es efectiva cuando la especialidad es vital para el logro de los objetivos organizacionales al mismo tiempo que debe ser coordinada y controlada mediante la jerarquización y de suma importancia ser eficiente.

Estructura Funcional con vínculos Horizontales: Esta estructura mejora la coordinación horizontal mediante el uso de sistemas de información, contacto directo, entre departamentos y permite superar algunas desventajas de la estructura funcional como la centralización y responder lentamente a los cambios del entorno.

Estructura Horizontal: Permite organizar a los empleados alrededor de los procesos centrales, y se adopta más cuando se rediseña una organización vertical y se denomina reingeniería. De manera que los gerentes cambian la forma de cómo se realizan los trabajos actualmente, ya no se enmarcan en tareas estructuradas en distintos departamentos funcionales, sino más bien se enfatizan en los procesos centrales de la organización involucrando a los equipos de trabajo de manera que sirven a sus clientes.

Es más flexible y rápida ante los cambios de entorno, los empleados se identifican con la visión y metas de la organización, mejorando su calidad de vida y siendo parte en la toma de decisiones en la organización. Al implementar esta estructura se debe considerar que tomara tiempo identificar los procesos centrales, cambios en la filosofía de la administración, se toparan con oposiciones por parte de los directivos tradicionales y quizás limitar desarrollo de habilidades especializadas.

1.3.5.4.2. Tecnología de información

(Robbins, 2010) Aclara que la tecnología de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se comunican los miembros de una organización, y es gracias a un sistema en red, las computadoras de una organización están conectadas. Los miembros de la organización pueden comunicarse entre sí y acceso a la información, ya sea que estén en el corredor, al otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo.(Pág. # 326)

(Gareth, 2009) Indica que son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimientos de ventas, fijación de precios de los productos, venta de estos, manejo de consultas de atención al cliente y demás. Estos sistemas juntos con las características de comunicación que proporciona internet, permite mejorar la eficiencia y eficacia con la que la compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor. (Pág., #86)

Por lo tanto cabe indicar que debe existir una capacitación continua y constante para los colaboradores, puesto que en esta se garantiza el aprendizaje y utilización de los nuevos software de tecnología de información. Es importante que los gerentes tomen conciencia de que sus colaboradores con una capacitación adecuada y herramientas necesarias se desempeñaran eficientemente.

1.3.5.4.3. Políticas

(Gareth, 2009) Las políticas son los medios para alcanzar los objetivos anuales, las políticas consisten en directrices reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas son pautas para tomar decisiones, establecen parámetros generales, en lugar de establecer específicamente qué debe o no hacer.

1.3.5.4.4. Cultura organizacional

(Koontz H. &, 2007) concuerdan con la definición de Eggard Scheinen “que manifiesta a la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional. Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente. A menudo fija el tono para la compañía y forma las reglas implícitas de comportamiento de las personas. Muchos lemas dan una idea general de lo que representa una compañía” (Pág. #202).

Por su parte (Robbins, 2010) describe como los valores, principios, tradiciones y normas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. (Pág. # 46)

La cultura organizacional se puede establecer como una percepción ya que no es algo que se ve pero cada miembro de la organización la percibe y de una u otra manera pone en práctica ya que es una manera intrínseca de identificar a la organización a la que pertenece y desarrolla las actividades del acontecer diario.

1.3.5.4.4.1. Valores corporativos

(Gareth J. , 2008) “Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir con el fin de ayudar a que la compañía logre su misión”. (Pág. #14)

Los valores corporativos son la base de la cultura organizacional, es decir, estas son las acciones en las que se ve identificada la organización en el entorno o industria donde se desenvuelve, de tal manera que conjuntamente proyecten una imagen a través de las acciones realizadas.

Hay que destacar que la eficiencia es primordial para las organizaciones, pero estas también, deben a responder a los grupos de intereses tanto internos como externos en cuanto a sus necesidades e intereses ya que si uno de ellos no se siente conforme retirara su apoyo ocasionando que la organización tenga un declive en sus objetivos y metas organizacionales y no se logren obtener los resultados de efectividad esperados.

1.3.5.5.Resultados de efectividad

Los resultados de efectividad se dimensionan de la siguiente manera; eficiencia, logro de objetivos, y evaluación de desempeño, que ayudarán a la empresa a determinar si los objetivos se están cumpliendo y la eficiencia deseada se manifiesta en la empresa.

1.3.5.5.1. Eficiencia

(Gareth, 2009) Se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materia prima, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. (Pág. #87)

De esta manera se puede decir que una organización es eficiente cuando menos insumos requieran para fabricar un producto determinado u ofrecer un servicio específico.

1.3.5.5.2. Logros de objetivos

(Daft, 2011), Identifica metas de resultados de una organización y cuan bien son alcanzadas. (Pág. #75)

Se refiere al logro a través de la idoneidad de los objetivos organizacionales y de lo bien que se están cumpliendo los mismos, puesto que es lo ideal para los gerentes y administradores de la organización.

Por lo tanto da lugar a la toma de decisiones administrativas, al diseño de las estrategias y las actividades laborales en conjunto con la coordinación del trabajo de los empleados, llevando a la organización a la consecución de los objetivos propuestos y al éxito de la misma.

1.3.5.5.3. Evaluación de desempeño

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

La evaluación de desempeño permite a las empresas realizar los ajustes necesarios para lograr los objetivos. Puesto que es un proceso sistemático, que se debe realizar de manera periódica. Que identifica de manera cuantitativa y cualitativa el nivel de eficacia y eficiencia de los trabajadores en el desempeño de las actividades laborales. Refleja las fortalezas y debilidades de los colaboradores con el propósito de mejorarlas

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es identificar los aspectos que requieren ser mejorados para establecer las estrategias que se deben realizar, para reforzar las técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional, para lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa.-

1.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

1.4.1. Constitución de la empresa

1.4.1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa Milovan S.A. comienza sus actividades el 16 de enero del 2007 y se crea con el objeto de dedicarse a la construcción de toda clase de viviendas familiares o unifamiliares, construcción de toda clase de edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales; el diseño, construcción planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras arquitectónicas y urbanísticas; al trabajo de proyectos, realización y fiscalización de decoraciones interiores y exteriores; a la construcción de obras de ingeniería de vialidad, electromecánicas, puertos, aeropuertos, metal mecánicas; podrá importar, comprar o arrendar maquinaria liviana y pesada para la construcción.

El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Guayaquil y podrá establecer sucursales o agencias en cualquier lugar de la República del Ecuador o del exterior. Actualmente se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, barrio General Enríquez Gallo, Zona Industrial, Av. 10 entre calles 44 y 45.

La empresa Milovan S.A. opera hace siete años, con la dirección del señor Marco Vinicio Paltan Guerrero, realizando trabajos de obras civiles, principalmente en el campo de vialidad en la Península de Santa Elena y otros sectores del país, manifestándose como una empresa en crecimiento y mejoramiento continuo.

La empresa está dedicada a la actividad de construcción vial y obras civiles para ello cuenta con los equipos y maquinarias necesarias para el cumplimiento de las obras así consta con el personal adecuado para realizar dichas actividades como ingenieros civiles, topógrafos, maestros de acuerdo a las características y necesidades de la obra ejecutada, apoyados por el personal de taller como los

soldadores, pintores entre otros. Contando primordialmente con su propia planta de hormigón que les permite además vender este material a otras empresas del sector.

Cuenta principalmente con una gama de equipos y maquinarias como: excavadoras, retroexcavadoras, rodillos, tráileres, camionetas, volquetas, motoniveladoras, mulas que además permiten ser alquiladas para obtener una ganancia adicional, siendo los activos primarios para el trabajo diario cumpliendo los compromisos adquiridos con otras instituciones o personas naturales.

En la actualidad cuenta con 100 colaboradores de planta que se distribuyen en los departamentos de Gerencia, Subgerencia, Contabilidad, Técnico, Adquisiciones, Taller, Obra, Equipos camioneros, Hormigonera, de tal manera que los mismos llevan a cabo las funciones y actividades diarias para lograr el funcionamiento de la empresa.

Adicionalmente contrata personal dependiendo de las necesidades de la empresa, es decir, incremento en la adjudicación de obras por parte de la empresa, donde se requiere mayor personal operativo, por lo general, que es contratado temporalmente. Cabe señalar que en caso de no contar con demanda de obras, toma decisiones de adelgazamiento de personal ajustándose al requerimiento de la empresa.

La empresa Milovan S.A. de acuerdo a su naturaleza establece los turnos, horarios, jornadas de trabajo, de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos y dependencias que comprende la empresa Constructora y el trabajador está obligado a completar el turno que se le asigne. En caso de turnos rotativos, el trabajador se compromete aceptar el cambio de los días libres y el nuevo horario de la Jornada rotativa que le corresponda. Además la jornada diaria puede constar de dos partes, si las necesidades de la empresa así lo disponen.

La jornada semanal de trabajo será acorde con lo dispuesto en el Código de Trabajo y demás Leyes laborales. Ningún trabajador podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias sin la orden expresa de los jefes inmediatos, las mismas que serán canceladas de acuerdo al Código de Trabajo. Los trabajadores o empleados, podrán hacer uso de los días de descanso obligatorio, en el número de horas determinados en la ley laboral.

1.4.1.2. Aspectos constitutivos

1.4.1.2.1. Permisos

Las empresas legalmente constituidas deben tener los permisos correspondientes para poder efectuar sus operaciones, Milovan S.A. cumple con todas las disposiciones legales dispuestas por las autoridades competentes, las mismas que se detallan a continuación:

a) Patentes Municipales

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que opere habitualmente, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

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

b) Tasa de habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios

c) Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos

- ✓ RUC actualizado
- ✓ Original y copia de cédula del representante legal
- ✓ Informe de inspección

d) En materia impositiva toda persona natural o jurídica está en la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son:

- ✓ Impuesto a la renta sociedades 101 anual
- ✓ Impuesto a la renta personas naturales 102 anual
- ✓ Retenciones en la fuente 103 mensual conforme el noveno dígito del ruc
- ✓ I.V.A. 104 mensual. Conforme el noveno dígito del ruc anticipo del impuesto a la renta personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

1.4.2. Gestión administrativa

La gestión administrativa dentro de la empresa Milovan S.A. es uno de los factores más importantes en los que se debe mejorar debido a que de esto dependerá el éxito que tenga la empresa.

Con el transcurrir de los años la competencia entre compañías e industria se intensifica por ello es importante que siempre se debe estar informados de cómo

llevar a cabo la gestión administrativa de manera correcta y eficiente para estar un paso delante de las demás.

La gestión administrativa se define desde el siglo XIX, básicamente en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: la planificación, la organización, la dirección y el control.

La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos utilizando todos los recursos que posee la empresa Milovan S.A. con el fin de conseguir las metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

En épocas más actuales se puede definir al proceso o gestión administrativa según, (Bravo, 2009), “**Ciclo PDCA** (del Inglés Plan Do Check Act) desarrollado por E. Deming, destinado a corregir las debilidades de un proceso. Consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA en español)”. (Pág. #308)

(Sumers, 2006) indica: “**Ciclo Deming**: Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar Proceso de cuatro pasos para mejora de la calidad. En el primer paso (Planificar), se desarrolla un plan para realizar la mejora. En el segundo paso (Hacer), se lleva a cabo el plan, de preferencia a pequeña escala. En el tercer paso (Estudiar), se analizan los efectos del plan. En el último paso (Actuar), se estudian los resultados para determinar qué se ha aprendido y qué se puede predecir. El ciclo planificar-hacer-estudiar-actuar se conoció originalmente como ciclo planificar-hacer-comprobar-actuar, pero a principios de la década de 1990 se estandarizó como planificar-hacer-estudiar-actuar. En ocasiones también se denomina ciclo Shewhart, porque Walter A. Shewhart discutió el concepto en su libro *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, o ciclo Deming, debido a que W. Edwards Deming introdujo el concepto en Japón” (Pág. # 382)

El proceso sirve para realizar las tareas esenciales de la empresa metódicamente, por lo tanto es un modelo y se maneja para incorporar aquellas relaciones complejas. Gracias a ello también se puede realizar diferentes parámetros para proceder a una evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando dentro de la empresa Milovan S.A.

La planeación, organización, dirección y control, son actos paralelamente realizados debido a que se encuentran interconectados. Por lo tanto se define a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por el personal de la empresa Milovan S.A., que trabajan en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

La gestión administrativa funciona en base al cumplimiento y la satisfacción de gran parte de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que se posea.

La empresa Milovan S.A. necesita mejorar escenarios complicados que requieren mayor uso de recursos materiales, pero mediante la implementación de la gestión administrativa eficiente se lograra cumplir con los objetivos deseados.

En resumen, podemos decir que en cualquier empresa o institución se despliega un cierto importe de trabajos que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se promueva el correcto perfeccionamiento de la gestión administrativa es necesario que la misma favorezca en una mejora para la eficiencia en el corazón de la organización.

1.4.3. Recursos

(Gareth, 2009) “Son los activos de una compañía, y se definen como tangibles que son bienes físicos como terrenos, edificio, planta, equipo y capital. Los intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y empleados como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa”. (Pág. #77)

Los recursos dentro de la organización en otras palabras pueden ser: materiales, humanos, tecnológico y económicos, que cumplen una función y misión para la consecución de los objetivos propuestos.

1.4.3.1. Recursos materiales

Se refiere a todo aquello que se utiliza para procesar, transformar en la producción de un bien o servicio. En este caso la empresa Milovan S.A. posee recursos materiales como:

- ✓ Edificios
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Maquinarias.
- ✓ Herramientas.
- ✓ Materias primas.
- ✓ Materias auxiliares.

1.4.3.2. Recursos humanos

(Gareth, 2009) Indica que: “Ayuda a una empresa a crear valor. Si recursos humanos funciona bien aumenta la productividad de los empleados reduce costos y mejora el servicio a clientes”. (Pág. #87)

El recurso humano es parte primordial de la empresa, debido a que se puede lograr el éxito competitivo a través de ellos, tomando en consideración que los directivos de cada organización deben pensar en función que los mismos deben ser tratados y condicionados como iguales no solo un rubro que se debe reducir o eliminar.

Dentro de la empresa Milovan S.A. el recurso humano está distribuido según las necesidades de la empresa y las áreas en las cuales se desarrollan sus actividades diarias.

- ✓ **Obreros:** Personal de obras.
- ✓ **Empleados:** Su trabajo es predominante intelectual o de servicios.
- ✓ **Ejecutivos:** Predomina la actividad administrativa sobre la técnica.

- ✓ **Supervisores:** Predomina la función técnica y vigilan el cumplimiento de los planes y las ordenes.
- ✓ **Técnicos:** Buscan crear nuevos sistemas y técnicas.
- ✓ **Directivos** Fijan los objetivos y políticas, aprueban planes y revisan resultados finales.

1.4.3.3. Recursos financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

La empresa Milovan S.A. se maneja mediante los recursos asignados a las obras dentro de los presupuestos que se planifican, además pueden considerar lo siguiente:

- ✓ Dinero en efectivo
- ✓ Préstamos a terceros
- ✓ Depósitos en entidades financieras
- ✓ Tenencias de bonos y acciones
- ✓ Presupuesto asignados para obras

1.4.3.4. Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son los medios que se sirven de la tecnología para cumplir con un propósito coordinado entre las personas y los sistemas dentro de la organización estos medios pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tecnológicos actualmente son aliados dentro de las empresas porque permiten realizar todo tipo de tareas.

La empresa Milovan S.A. utiliza entre sus recursos tecnológicos los siguientes:

- ✓ Computadores
- ✓ Equipo de cómputo (accesorios, implementos, entre otros)
- ✓ Suministros de computación
- ✓ Sistemas contables
- ✓ Maquinarias con tecnología avanzada

1.4.4. Marco legal

Todas las empresas en el Ecuador deben estar regidas de acuerdo a la Constitución de la República, régimen del buen vivir, y las demás leyes que le competan de acuerdo a sus actividades.

En el caso de la Empresa Milovan S.A. se apega a la constitución tomando como base el TÍTULO VI, RÉGIMEN DE DESARROLLO en el capítulo cuarto de soberanía económica en la sección primera que trata del sistema económico y política económica:

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

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. Así también el, Capítulo sexto de Trabajo y producción en su Sección primera que trata las Formas de organización de la producción y su gestión:

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

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

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

1.4.4.1. Plan nacional del buen vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder y construir el Estado Plurinacional e Intercultural. De esta manera la empresa Milovan S.A. se sujeta a las estrategias y objetivos convenientes de este plan para un desarrollo sustentable dentro de la soberana ecuatoriana.

Estrategia 6.8 Inversión para el buen vivir, en el marco de una macroeconomía sostenible. Esta estrategia tiene por objetivo general construir tres condiciones fundamentales para el Buen Vivir. La primera es la sostenibilidad económica a través de la canalización del ahorro a la inversión productiva, pública y privada, de manera eficiente. La segunda es la realización de capacidades humanas y oportunidades sociales, que hagan posible una organización económica más equitativa y una convivencia social más justa. La tercera es la acumulación de capital productivo necesario para cambiar el patrón de especialización de la economía y el modo de acumulación.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población. La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se

vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas

Política 3.6. Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

Para este Plan es de vital importancia reconocer y apoyar las distintas formas de organización de la producción: comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; así como las diversas formas de trabajo —incluidas las formas autónomas de autosustento y de cuidado humano—, al igual que las formas de reproducción y supervivencia familiar y vecinal.

Política 6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales

Política 6.4. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico.

Política 6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.

1.4.4.2. Ley de compañías

La compañía que se constituye mediante escritura pública, con Registro Mercantil número 1657, se registrará por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas

del Derecho Positivo Ecuatoriano que le fueren aplicables y por los Estatutos Sociales, **ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA MILOVAN S.A.** Constitúyase en este Cantón Guayaquil, la Compañía que se denominará **MILOVAN S.A.** la misma que se regirá, por las Leyes del Ecuador, el presente Estatuto y los reglamentos que se expidieren.

Sustentándose de esta manera en los siguientes artículos de la Ley de Compañías del Ecuador, que expresa:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

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

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

(Bernal C. 2010) Indica: “La metodología es el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general”. (Pág. # 59).

La presente investigación logró cumplir los objetivos propuestos mediante la aplicación de técnicas que permitieron obtener la información necesaria para diagnosticar las necesidades básicas de cambio de la empresa Milovan S.A. tanto teóricas como técnicas de recolección de información, que a su vez ayudaran a diseñar la mejor propuesta para la realización de un Diseño Organizacional que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se verificó la metodología de aplicación para llevarla a cabo y obtener los resultados previstos con el fin de satisfacer las necesidades de la misma.

(Pazmiño 2006), considera que la metodología: Representa un proceso que puede ser desarrollado por todas las personas, sin excepción. Es suficiente la voluntad, para indagar los aspectos particulares de los fenómenos y hechos de la naturaleza y la sociedad, y emprender el camino hacia el descubrimiento de la verdad comprobada.

El tipo de estudio de la investigación que se considero es la cuanti-cualitativa, ya que se descubrirán nuevos hechos y datos, y además también se tiene que medir los resultados y comprender el estudio.

Según (Torres, 2006) considera que: “El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (pág. # 57).

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad del trabajo que se identifica en esta investigación es el proyecto factible, puesto que se identifica con el estudio que nos va a permitir solucionar el problema que es de carácter práctico y de ejecución, en la que se podrá conceder beneficios en diferentes áreas de la organización.

Dentro de la investigación que se elaboró, el ejemplo se refiere a la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades tanto del personal como de la empresa Milovan S.A. del cantón la Libertad, en general, mediante la elaboración del diseño organizacional. Se ejecutó por medio de:

- ✓ Diagnóstico de las necesidades u objeto de estudio.
- ✓ Realización de cuestionarios para la obtención de información pertinente.
- ✓ Emisión de Criterio propio, ya que es imparcial, según los datos obtenidos
- ✓ Instrumento debido a la naturaleza de la investigación (cualitativa, cuantitativa, proyecto factible)
- ✓ Escenario o contexto de estudio, es decir lugar donde se llevara la investigación.

Con esta propuesta se busca la viabilidad y la solución del problema que es el diseño organizacional del área administrativa y de todo el personal que conforma la empresa Milovan S.A. del cantón la Libertad, estimando como base la

investigación de tipo documental y de campo, en la que nos conlleven a fundar las pautas y características prioritarias o esenciales a la fundación teórica de la propuesta.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

(Baptista, P.2010), Indica: “Que el tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse, en general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Los tipos de investigación constituyen un paso importante en la metodología, pues determina el enfoque del mismo”. (Pág. # 120).

En la presente investigación se utilizó dos tipos de investigación para definir los conceptos que está enmarcada en la investigación científica y obtener la información necesaria mediante las técnicas establecidas con el fin de llegar a los objetivos propuestos.

2.3.1. Investigación bibliográfica

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias,

Yépez E. (1995) considera que: “Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y producir de nuevas propuestas, en el trabajo de tesis.

De acuerdo a los objetivos del problema propuesto, esta modalidad de investigación tiene mayor incidencia en la formulación teórica, conceptualización de nuevos modelos de interpretación, a partir de la confrontación de las teorías existentes con los datos empíricos de la

realidad. Su aplicación se opera en estudios de educación comparada, cuando se procede al análisis de diferentes modelos o tendencias de realidades socioculturales diversas. En estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros”. (pág. # 115).

La información se obtuvo de fuentes primarias como documentos basados en entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa Milovan S.A, el personal y otros agentes externos que nos faciliten información para el desarrollo de la investigación y secundaria como el apoyo en los libros concernientes al diseño organizacional, metodologías, intereses generales, revistas documentales, etc.

2.3.2. Investigación de campo

Se la realiza en el mismo lugar dónde suceden los hechos, extrayendo información real y verídica a fin de alcanzar los objetivos.

(Bersanelli, M. 2006) nos dice que: “Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades”. (Pág. # 204)

En la modalidad de investigación de campo, utilizamos, la entrevista y la encuesta, que son las más utilizadas y esenciales para la recolección de la información, sin dejar de lado aquellas técnicas que nos permite conocer más y consolidar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

- ✓ **Entrevista:** Fue dirigida a las personas directamente involucradas, con el fin de obtener opinión, o más bien para conocer más del objeto de estudio, que serían los directivos de la empresa.

- ✓ **Encuesta:** Mediante un cuestionario previamente elaborado, conoceremos

la opinión del personal con respecto al tema de estudio del diseño organizacional, de esta manera podremos medir los resultados y analizarlos. También considerar la satisfacción de la atención y comunicación con los clientes a quienes están dirigidos.

En la modalidad de campo por lo general se está refiriendo a la descriptiva, porque su finalidad es describir, registrar, analizar e interpretar lo que realmente sucede con el fenómeno de estudio.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

(Méndez, C. 2006) indica que: “El método de investigación, es el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, permite organizar el procedimiento lógico por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad”. (Pág. # 238).

Por ende se puede decir que el método es el camino a seguir y donde sustenta las bases para realizar la presente investigación que se emplea, con el objeto y el fin de la misma, de modo que se organiza el proceso y se obtiene el resultado esperado.

El método es un medio para alcanzar objetivo; el del método científico es la explicación, descripción y predicción de fenómenos, y su esencia es obtener con mayor facilidad el conocimiento científico. De modo que permita establecer conclusiones objetivas y la resolución del problema mediante el desarrollo de la propuesta.

De esta manera se pueden establecer causas y efectos que son los causales a tratar y mejorar para solucionar el problema.

2.4.1. Método inductivo

Méndez C. (2006): Indica que: “El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, como también permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, antecedentes que expliquen fenómenos similares”. (Pág. # 236).

Este método inductivo, permitió a la empresa Milovan S.A, mediante un análisis cronológico del problema de investigación, identificar diferentes causas tales como: la deficiente comunicación, desmotivación del personal, y la inexistencia de un manual de funciones escrito, estructura formal inadecuada; entre otros aspectos que han venido ocurriendo desde los inicios hasta la actualidad de la empresa.

2.4.2. Método lógico deductivo

(Carlos M. 2006) define: “El método lógico deductivo se considera como un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”. (Pág. # 236).

Mediante la utilización este método y una vez identificadas las causas de la presente investigación, se diseña la propuesta de implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la eficiencia de la investigación se procedió a utilizar técnicas e instrumentos, para la correcta investigación, ya que de la información que se obtuvo depende del éxito de la investigación.

2.5.1. Técnicas

Las técnicas de investigación son los mecanismos, medios o recursos, en la que se recolecta, conserva y analiza los datos que se han obtenido, para llegar a un fin. Se utilizara la técnica primaria y secundaria como son de tipo documental y de campo, que permita obtener información oportuna.

Según (Báez, J. 2007) nos dice que: “Etimológicamente, método es la puesta en marcha para ir hacia algo. El método incluye el orden, el sistema y los procedimientos que se siguen para conseguir algo, lo cual hace referencia al modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas.” (Pág. # 81)

2.5.1.1. Investigación documental

Con este tipo de investigación obtuvimos información de fuentes secundarias, como los libros, revistas especializadas y documentos relevantes y avalados científicamente y relacionados al problema de investigación, facilitando el desarrollo de la misma trabajando con los instrumentos: ficha de trabajo, análisis de contenido y síntesis.

Ficha de trabajo: En esta se registrarán los datos que se obtendrán, y que servirá como un valioso auxiliar de información, para el desarrollo del diseño organizacional.

Análisis del contenido: Se hace énfasis a la objetividad es decir de lo más primordial, que brinde la ayuda concreta, para la elaboración del proyecto y ofrezca resultados de fiabilidad y validez adecuada.

Síntesis: Con esta técnica se puede imponer un esquema conceptual nuevo basado en los datos previos que ya hemos obtenido información relevante del problema de investigación, en donde se establecerá una mejor explicación o interpretación más compacta.

2.5.1.2. Investigación de campo

Se recoge información primaria, de las cuales tenemos:

Entrevistas: Mediante esta técnica se obtuvo datos relevantes que ayudo en el proceso de la investigación del diseño organizacional, mediante el dialogo compartido entre dos personas, es decir el entrevistador y el entrevistado. El dialogo directo con las personas responsables de la empresa, adquirió información más confidencial de manera que el trabajo de investigación sea más efectivo.

Encuesta: Por medio de la encuesta se recopiló información de varias personas que están relacionadas con el tema de investigación, donde se realizó una seria de preguntas de interés para la propuesta de la estructura y diseño organizacional.

2.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos se realizaron en función de las necesidades y por ende de los objetivos propuestos en el estudio de investigación, para que suministre la información de una manera precisa, veraz y fiable. Los instrumentos que se utilizaron se aprobaron mediante el juicio de los siguientes:

CUADRO # 4 Instrumento de investigación

MÉTODOS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionarios

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

2.6.1. Guía de entrevista

(Baptista, P. 2010), define: “Así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar

información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas”. (Pág. # 78).

Para realizar la entrevista se requirió de una atmosfera adecuada, en este caso fue la oficina del gerente el Sr. Marco Paltan Cabrera y la Subgerente María Fernanda Núñez, que presenta las condiciones idóneas y los recursos necesarios para el desarrollo de la misma, la Subgerente se mostró concentrada en las preguntas y estuvo relajada. Después de la entrevista se dispuso un informe donde se muestra el contexto y fue muy cuidadoso en la selección de un resumen donde se obtuvo el resultado esperado.

2.6.2. Cuestionario

(Hernández, 2006), indica que tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. ¿Qué tipos de preguntas puede haber? El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: "cerradas" y "abiertas". Las preguntas "cerradas" contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. (Pág. # 103)

También se incluyó preguntas mediante escala de Likert, que permitieron determinar aspectos en rangos negativos o positivos, así como de mayor a menor a través de parámetros o indicadores establecidos, el cuestionario que fue realizado a los empleados de la empresa Milovan S.A, con el fin de obtener información relevante en el ambiente interno de la empresa y tomar decisiones positivas y de mejora para el diseño organizacional de la misma. Así también la encuesta realizada a los clientes frecuentes de la empresa que permitirá medir la satisfacción de ellos en cuanto a los servicios que la empresa le ofrece y la comunicación entre los trabajadores con los clientes con la finalidad de mejorar alguna situación adversa.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población es el conjunto de elementos que conforman un todo, el cual es de interés del investigador. Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas.

(Hernández R., 2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. # 304).

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde al personal administrativo, operativo y clientes de la empresa Milovan S.A. De acuerdo a los datos proporcionados, el universo del presente trabajo es de 135, como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO # 5 Población

ELEMENTOS	Ni
Administrativos	18
Operarios	72
Clientes frecuentes	45
TOTAL	135

Fuente: Empresa Milovan S.A.
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

2.7.2. Muestra

Es el subconjunto de una población. Es decir, que recoge todas las características de la población, aunque desde el punto de vista de autores hay dos clases de muestra de un enfoque cualitativo y cuantitativo.

(Gómez, M. 2006) dice: “Una muestra es una parte de la población o universo a estudiar, entonces, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la población o universo a estudiar, es decir, el conjunto total d los objetos de estudio, (eventos, organizaciones, comunidades, personas, etc.) que compartan ciertas características comunes, funcionales a la investigación”. (Pág. # 109)

En el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativa de esta. El investigador se interesa en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse a la población completa. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. Para el enfoque cualitativo, la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas, sobre la(s) cual (es) se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sean estadísticas representativas de la población que se estudia. En los estudios cualitativos por lo común la población o el universo no se delimita a priori. En los cuantitativos casi siempre sí. (Pág. # 110)

Debido a que se debe fundamentar los motivos de la selección muestral para la presente investigación y corroborar la decisión por el cual se toma el valor de muestra y que tenga validez se definen a continuación varios conceptos.

Hay dos tipos de muestras: La probabilística y la muestra no probabilística, las cuales tienen características que se detallan a continuación para una mejor comprensión del tema y determinar cuál de estas será la que mejor se adapta al objeto de estudio.

La muestra no probabilística: Se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación, no requiere de fórmulas sino más bien está en función de las características de la investigación. Los tipos de muestreo no probabilístico son: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

Muestreo por conveniencia: La elección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

Muestreo por criterio: Se selecciona los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población.

Muestreo por cuotas: Bastante utilizado en investigación de mercados, cuando se requiere tener conocimiento acerca de la opinión que pueden tener aquellas personas que, por sus características se definen como el segmento de mercado.

La muestra Probabilística: Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación. Los principales tipos de muestreo probabilísticos son: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado.

Para nuestro objeto de estudio se estableció una muestra en función del muestreo por criterio por las características propias de la investigación, por lo tanto bajo la consideración del autor se ha establecido que la muestra será toda la población dado que la misma es pequeña debido a la actividad de la empresa en la realización de obras y trabajos a gran escala.

CUADRO # 6 Muestra

ELEMENTOS	ni
Administrativos	18
Operarios	72
Clientes frecuentes	45
TOTAL	135

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

2.8.PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO

La RAE define procesamiento como la aplicación sistemática de una serie de operaciones sobre un conjunto de datos, generalmente por medio de máquinas, para explotar la información que estos datos representan.

La empresa Milovan S.A. brindo la información pertinente para la realización de las entrevistas y encuestas a las personas correspondientes con el fin de obtener aspectos relevantes sobre el problema de la investigación y demás temas que ayuden a la elaboración de la propuesta para lograr una mejor gestión administrativa.

Los procesos que se desarrollaron en el presente estudio son los siguientes:

- ✓ Ordenamiento de los Datos.
- ✓ Organización y Tabulación de Datos.
- ✓ Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- ✓ Análisis e Interpretación de datos.
- ✓ Informe de conclusiones.
- ✓ Informe de recomendaciones.
- ✓ Elaboración de la propuesta.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del Diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. En lo que se refiere a la tabulación, esto que nos permite establecer, la tendencia central, dispersión, representación gráfica o determinar el grado de concentración de las variables en estudio. Establecidos los estadígrafos se procedió al análisis de la información, relacionando los diferentes aspectos del problema. Por lo tanto definir los mejores aspectos para la elaboración de la propuesta final.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo comprende todo lo relacionado al análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación utilizadas en el diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. como son la entrevista realizada al gerente y subgerente que permiten conocer los aspectos internos de la empresa.

Por otro lado las encuestas realizadas a los trabajadores, que son 100 entre administrativos y operarios, nos indicarán las pautas para realizar una propuesta acorde a las necesidades actuales y mejoramiento de las mismas.

De igual manera las encuestas realizadas a los clientes permiten medir el grado de satisfacción de los servicios de la empresa y la comunicación entre ellos y los trabajadores de la misma que indica como califican la atención.

De esta manera se procedió a elaborar una matriz de datos, donde se tabuló cada pregunta, donde se obtuvo los datos finales y se elaboraron las tablas de frecuencia que sirvieron de base para el diseño de los gráficos estadísticos que en esta ocasión son de modo circular, en los cuales constan los enunciados de las preguntas, porcentajes obtenidos y aspectos medidos en las encuestas realizadas, utilizando el programa Microsoft Excel, seguido del análisis correspondiente.

Con la información obtenida mediante los instrumentos de medición y los análisis correspondientes, se pudo obtener la base que permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A. por medio de la aplicación del Diseño Organizacional.

3.1.ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

3.1.1. Entrevista al gerente y subgerente de la empresa MILOVAN S.A.

- ✓ ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa Milovan S.A.?

Mediante la entrevista realizada al gerente el Sr. Marco Paltan y la subgerente Ing. María Fernanda Núñez, indicaron tener claro lo que es la misión visión y objetivos de la empresa. Cabe indicar que es una dupla entre experiencia y juventud que en la actualidad para las empresas que desean sobresalir es muy productiva Como criterio imparcial las mismas están diseñadas de una manera extensa por lo que no son fácilmente entendibles por todos los miembros de la empresa, se necesitan reestructurar para ser mejor comprendidas y ejecutadas.

- ✓ ¿Cuáles son los valores institucionales de la empresa y que tan difundidos se encuentran?

Mencionaron nuestros entrevistados que los valores dentro de la empresa sirven para el desenvolvimiento permanente dentro de la empresa, puesto que forman un equipo de trabajo y cada acción puede afectar al resto de compañeros. Y sobre todo depende mucho del cumplimiento de cada actividad realizada.

- ✓ ¿En qué documentos se encuentran plasmados?

Los involucrados en esta entrevista indican que los documentos que respaldan su misión, visión, objetivos y valores se establecieron mediante acta de junta de accionistas realizada en el año 2010, por lo tanto no tiene mucho tiempo de haberse definido a pesar de que la empresa lleva realizando su actividad durante 6 años, y se actualizan cada cinco años y se revisan constantemente. Pero no es necesario tenerla visible indicaron.

- ✓ ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados, de qué manera están estructuradas las políticas de la empresa?

En la información que brindaron los entrevistados, manifestaron que hasta la actualidad si han cumplido con los objetivos propuestos. En cuanto a las políticas de la empresa, éstas se crean de acuerdo a las necesidades de las negociaciones, porque cada obra es diferente y se deben tomar en cuenta muchos aspectos para mantener buenos resultados.

- ✓ ¿Están estipulados los procedimientos de la empresa por escrito?

Los entrevistados indicaron que no, los procedimientos se los han estipulado verbalmente a todos los trabajadores. En cuanto a la respuesta a esta pregunta, se puede evidenciar que esto ocasiona ciertos inconvenientes en el desarrollo de las actividades del personal

- ✓ ¿Cuál es la actividad de la empresa?

La esencia de la empresa radica en su actividad principal que es la construcción, además de contar con las de ventas de hormigón, y alquiler de maquinarias.

- ✓ ¿Cómo está estructurada la organización de la empresa Milovan S.A.?
¿Cuáles son sus aspectos negativos y cuáles los positivos? ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la empresa?

La empresa está estructurada por departamentos. Y entre los aspectos positivos esta la responsabilidad y cumplimiento de los trabajos propuestos. Uno de nuestro aspecto negativo radica en que no existe la comunicación oportuna de un evento fortuito. Los entrevistados indicaron que Si tienen un organigrama escrito, pero no está difundido oportunamente entre los trabajadores. Los niveles de responsabilidad y autoridad se establecen de acuerdo a cada departamento y según sus necesidades. Existe también un manual de función que no está aún completo,

en cuanto a la descripción de cargos y otras funciones se han indicado verbalmente a quien corresponda, y no es lo conveniente dentro de una empresa actualmente. Y manifiestan que si cuentan con todos los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

✓ ¿El personal con el que cuenta es el idóneo para los cargos de la empresa?

Manifestaron sobre este tema que su personal es el idóneo, puesto que, cada uno de ellos realiza las labores solicitadas, son responsables y entienden claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección de personal, no se establecen debido a que se realiza una selección de acuerdo a buenas recomendaciones que realizan no solo los trabajos anteriores, sino también los trabajadores de nuestra empresa. Y el clima organizacional en la empresa es muy bueno.

✓ ¿Se desarrollan presupuestos en la empresa?

Los presupuestos son elaborados por el responsable del proyecto y revisados por los directivos de la empresa.

✓ Capacitación, participación del recurso humano

Los entrevistados indicaron que la capacitación es del 85% de acuerdo a diferentes actividades realizadas y la participación en la toma de decisiones es activa debido a que la actividad de la empresa lo amerita y se realiza en consenso.

✓ ¿Cuál es el nivel tecnológico y qué tan eficiente es para la empresa?

De acuerdo a la capacidad instalada es del 63%. Sumando a que la información requerida de la empresa se obtiene eficientemente y que existen problemas de comunicación en casos fortuitos, como en toda empresa es volátil, pero se mantiene una forma responsable de comunicarse con sus colaboradores.

✓ ¿Por cuántas personas está constituida su empresa?

Por 100 personas, pero existe un personal eventual dependiendo de las necesidades de la empresa en cuanto a realización de obras, para cumplir con los tiempos establecidos se contrata a dicho personal. Se indica que la evaluación de la productividad de los trabajadores se mide de acuerdo a las labores realizadas. Esto además se refleja en cuanto al avance de las obras contratadas, mediante la evaluación constante que es cada semana, de esta manera saber si los objetivos están siendo alcanzados y cumplidos sino se debe realizar el control y correctivos pertinentes

✓ ¿En qué aspecto ha crecido su empresa en los últimos 5 años?

El crecimiento de la empresa está reflejado en un crecimiento del 250% desde el primer año de operación. Lo que refleja un excelente momento de rentabilidad.

✓ ¿Existen aspectos negativos que opacan el éxito de su empresa?

Hemos tenido algunos problemas, pero no opacan nuestro éxito. Dentro de sus competidores mencionan los entrevistados Las empresas que están como competidores, son: Construcciones Morocho, Hormigones Hércules, Constructora Saltos. Todos ellos se dedican a ciertas actividades que la empresa ofrece.

✓ ¿Investiga a su competencia existente y potencial? ¿Por qué? ¿Su empresa tiene ventaja competitiva con relación a sus competidores?

En lo referente a precios, porque a través de esto nosotros nos mantenemos con precios competitivos en el mercado. Gracias a que somos proveedores de nuestra materia prima como cascajo, piedras, material pétreo que permiten reducir costos. Si, por la calidad del producto que ofrecemos.

- ✓ ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?

Este aspecto es muy sensible para la empresa, pero a través de diferentes trabajos realizados y con la competencia del precio que nosotros tenemos podemos controlar a la competencia.

- ✓ ¿De qué manera la empresa puede hacer emerger las oportunidades?

Cumpliendo con los contratos establecidos. Los mismos que son realizados con responsabilidad y calidad.

3.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta a nivel administrativo de la empresa MILOVAN S.A.

1) ¿La empresa Milovan S.A. cuenta con un Diseño Organizacional?

TABLA # 1 La empresa cuenta con un diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
1	SI	18	100
	NO	0	0
	TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 1 La empresa cuenta con un diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Las encuestas realizadas a los trabajadores administrativos representan el 100 % e indican que no cuentan con un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A.

2) ¿La estructura organizacional de la empresa Milovan S.A., funciona correctamente?

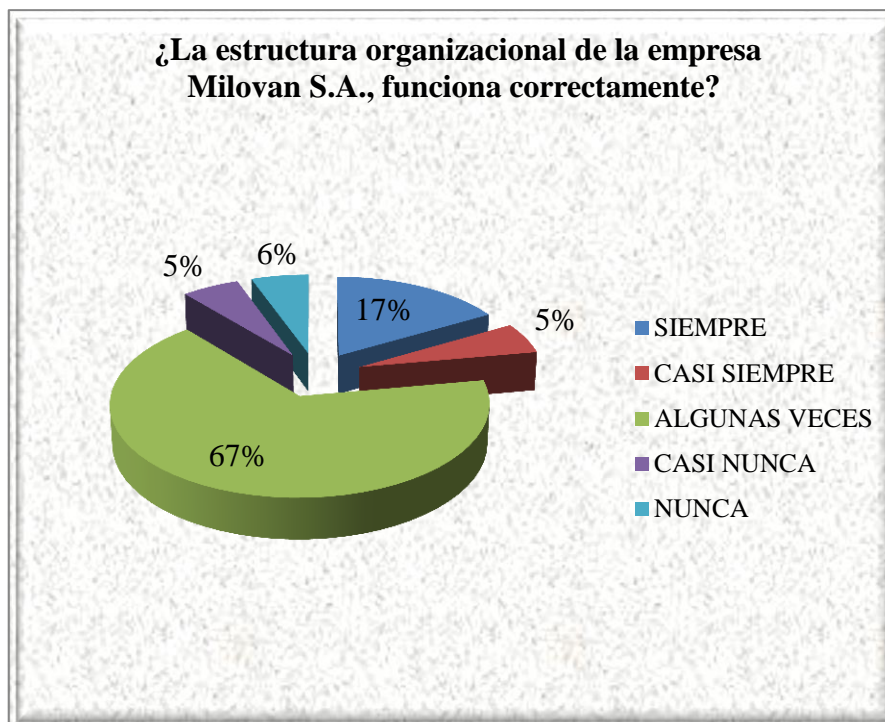
TABLA # 2 La estructura organizacional funciona correctamente

ITEM	VALORACIÓN	F	%
2	SIEMPRE	3	17
	CASI SIEMPRE	1	6
	ALGUNAS VECES	12	67
	CASI NUNCA	1	6
	NUNCA	1	6
	<u>TOTAL</u>	<u>18</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 2 La estructura organizacional funciona correctamente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El 67% de los trabajadores encuestados indica que algunas veces funciona correctamente, un 17% manifiesta que siempre, lo que se deduce que la estructura organizacional de la empresa necesita realzar mejoras y cambios.

3) ¿Realiza funciones que no le corresponde?

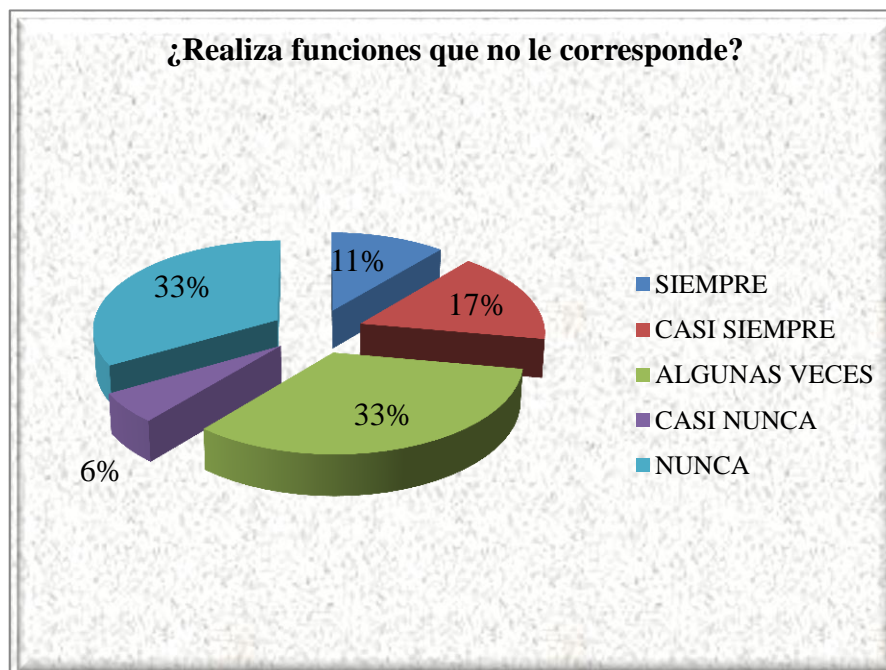
TABLA # 3 Funciones que no le corresponde

ITEM	VALORACIÓN	F	%
3	SIEMPRE	2	11
	CASI SIEMPRE	3	17
	ALGUNAS VECES	6	33
	CASI NUNCA	1	6
	NUNCA	6	33
	<u>TOTAL</u>	<u>18</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 3 Funciones que no le corresponde



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

De la totalidad de los trabajadores encuestados un 33% indicó que algunas veces a realiza funciones que no le corresponden, pero existe un 17% que especifica que casi siempre realiza otro tipo de trabajo al asignado. En un 33%, indica nunca y un 11% que nunca realiza otra función y 6% dice q nunca realiza otra función.

- 4) ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿con que frecuencia ha sido la capacitación que ha recibido?

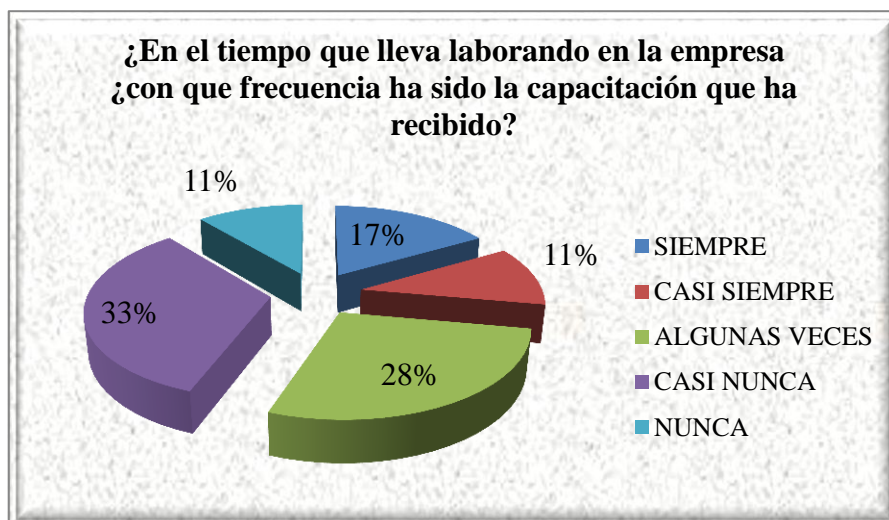
TABLA # 4 Capacitación recibida

ITEM	VALORACIÓN	F	%
4	SIEMPRE	3	17
	CASI SIEMPRE	2	11
	ALGUNAS VECES	5	28
	CASI NUNCA	6	33
	NUNCA	2	11
	<u>TOTAL</u>	<u>18</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 4 Capacitación recibida



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La capacitación que ha recibido el personal se ha presentado casi nunca, aquello indicó el 33% de los encuestados, relativamente en un 28% unos dijeron que algunas veces, el 17% expresaron que siempre pero es relativo a alguna obra, un 11% indica que casi siempre o nunca puesto que las áreas dentro de la empresa son distintas unos necesitan una capacitación especializada, otras actividades se ejecutan de manera generalizada.

5) ¿En su departamento les permiten trabajar en equipo?

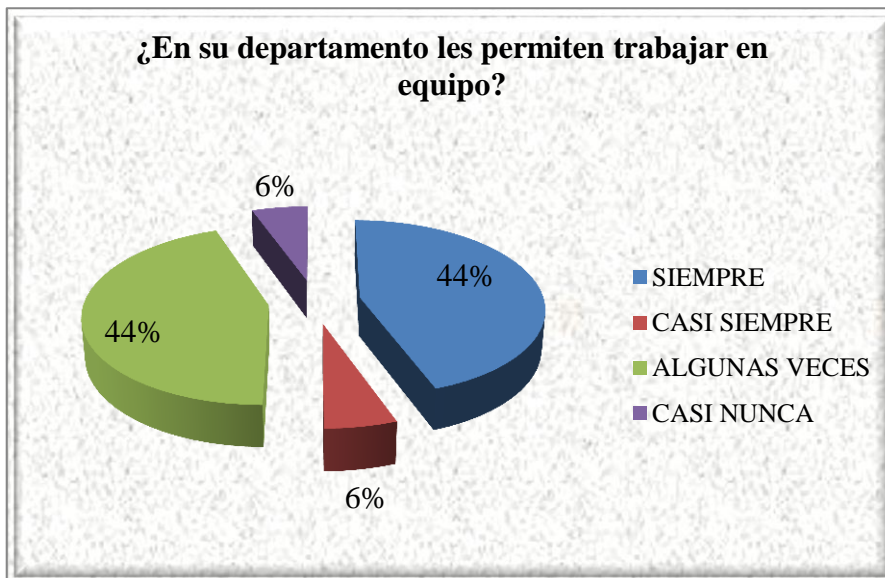
TABLA # 5 Trabajo en equipo

ITEM	VALORACIÓN	F	%
5	SIEMPRE	8	44
	CASI SIEMPRE	1	6
	ALGUNAS VECES	8	44
	CASI NUNCA	1	6
	NUNCA	0	0
	TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 5 Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El trabajo en equipo dentro de la empresa se permite siempre y algunas veces eso lo corrobora el 44% de los trabajadores encuestados respectivamente, aunque existen otros porcentajes de estos que indican que solo se presenta casi nunca y casi siempre en un 6% cada uno, los resultados reflejan un criterio dividido entre un trabajo en equipo como la no existencia de ellos, debido a que por áreas se trabaja en equipo pero no entre los departamentos.

6) ¿Existe una comunicación fluida dentro de la empresa Milovan S.A, por ende se entienden las indicaciones de sus superiores o compañeros?

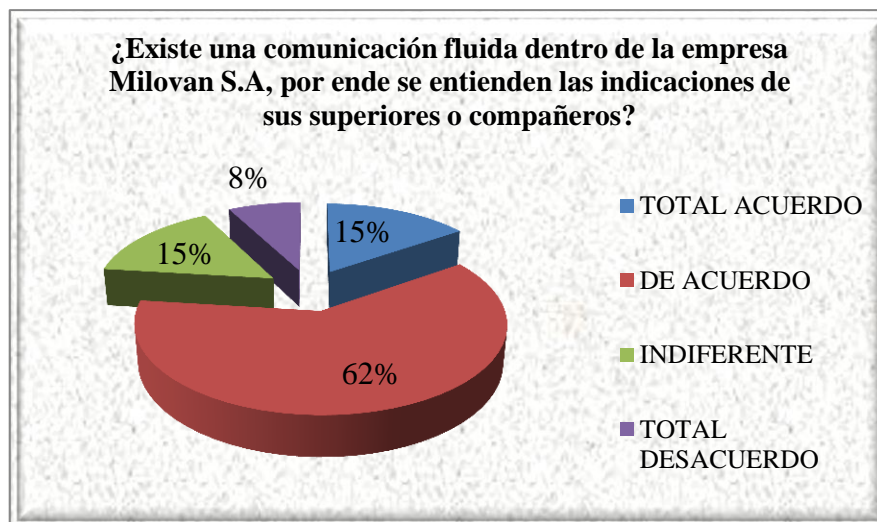
TABLA # 6 Comunicación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
6	TOTAL ACUERDO	2	11
	DE ACUERDO	8	44
	INDIFERENTE	2	11
	EN DESACUERDO	5	28
	TOTAL DESACUERDO	1	6
	<u>TOTAL</u>	<u>18</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 6 Comunicación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La comunicación dentro de la empresa existe y representa el 62% de las encuestas que indica que está de acuerdo, pero el 8% está en total desacuerdo, existen criterios compartidos en un 15% que manifiesta estar en total de acuerdo e indiferente pero que muchas veces la información llega de dos direcciones diferentes y esto provoca un doble mando en cuanto a las ordenes o indicaciones recibidas.

3.1.3. Análisis de los resultados de la encuesta a operarios de la empresa MILOVAN S.A.

1) ¿Conoce la misión de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 7 Conocimiento de la misión

ITEM	VALORACIÓN	F	%
1	SI	56	78
	NO	16	22
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 7 Conocimiento de la misión



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

De las 72 personas encuestadas, el 78% de los encuestados conocen la misión de la empresa Milovan S.A. manifestaron que se las dieron a conocer mediante el reglamento interno de la empresa, mientras el 22% no las conoce, indican que se debe a la no socialización de la misma.

2) ¿Conoce la visión de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 8 Conocimiento de la visión

ITEM	VALORACIÓN	F	%
2	SI	50	69
	NO	22	31
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 8 Conocimiento de la visión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Las encuestas realizadas a los 72 trabajadores indican que el 69% de ellos la conoce, contrarresta con el 31% de ellos que indica que no tiene conocimiento de la visión de la empresa Milovan S.A. pero menciona que es importante para alcanzar los objetivos propuestos.

3) ¿Conoce los objetivos de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 9 Conocimiento de los objetivos

ITEM	VALORACIÓN	F	%
3	SI	50	69
	NO	22	31
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 9 Conocimiento de los objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

De acuerdo a la información obtenida de las 72 encuestas, el 69% representa que conoce los objetivos de la empresa Milovan S.A. donde indican que estos sirven para las proyecciones del trabajo, contraparte con el 31% que aún no tiene conocimiento de los mismos, puesto que no se los han indicado.

4) ¿Con que frecuencia se realiza la difusión de la misión, visión, y objetivos de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 10 Difusión de objetivos institucionales

ITEM	VALORACIÓN	F	%
4	SIEMPRE	15	21
	CASI SIEMPRE	17	24
	ALGUNAS VECES	21	29
	CASI NUNCA	10	14
	NUNCA	9	13
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 10 Difusión de objetivos institucionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Dentro de las encuestas realizadas el 29% revela que la difusión se realiza algunas veces, contrarresta con el 12% que indica que nunca se ha realizado una difusión de la misión visión y objetivos de la empresa Milovan S.A. mientras que el 24%, 21%, y el 14% mantiene que se ha realizado casi siempre, siempre y casi nunca respectivamente.

5) ¿Conoce las políticas de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 11 Conocimiento de las políticas

ITEM	VALORACIÓN	F	%
5	SI	46	64
	NO	26	36
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 11 Conocimiento de las políticas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El 64% de los encuestados indica que conoce las políticas de la empresa las cuales se han dado a conocer mediante, la inducción del personal, reuniones de trabajo, charlas empresariales, el reglamento interno, hasta por la aplicación de las mismas. Por su parte existe un 36% que no las conoce puesto que no ha tenido ninguna reunión para tratar este tipo de indicaciones.

6) ¿Ha sido de su conocimiento las políticas de trabajo del departamento donde labora?

TABLA # 12 Políticas de trabajo departamental

ITEM	VALORACIÓN	F	%
6	TOTAL ACUERDO	15	21
	DE ACUERDO	37	51
	INDIFERENTE	13	18
	EN DESACUERDO	6	8
	TOTAL DESACUERDO	1	1
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 12 Políticas de trabajo departamental



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los resultados representan en un 51% que está de acuerdo con el conocimiento de las políticas de trabajo, solo un 2% permanece en total desacuerdo, el 21%, 18% y el 8% conoce las políticas manifestándose en total acuerdo, indiferente, o en desacuerdo.

7) ¿Está de acuerdo con la implementación de un Diseño Organizacional para la empresa Milovan S.A.?

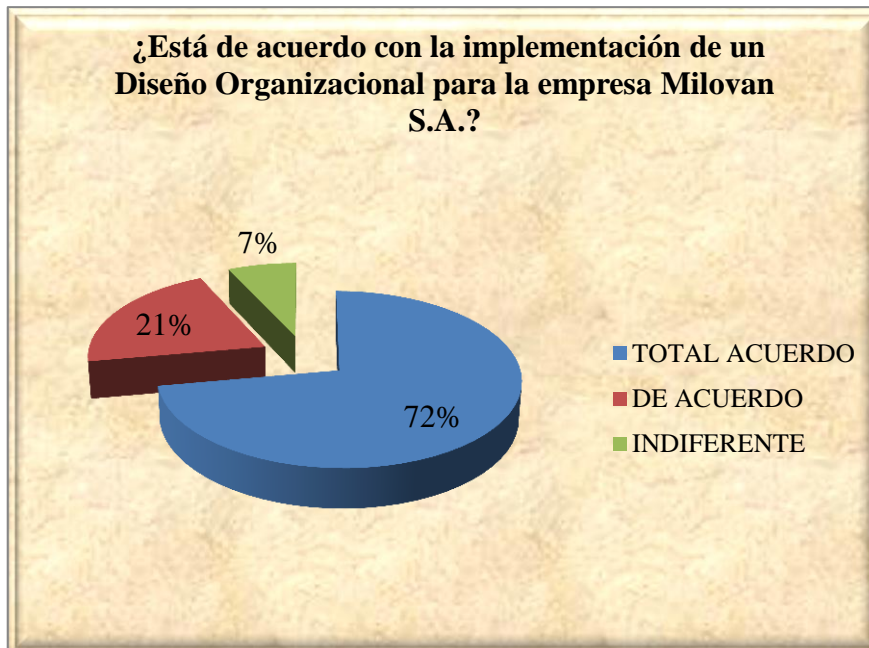
TABLA # 13 Implementación de un diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
7	TOTAL ACUERDO	52	72
	DE ACUERDO	15	21
	INDIFERENTE	5	7
	EN DESACUERDO	0	0
	TOTAL DESACUERDO	0	0
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 13 Implementación de un diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El total de las encuestas indica que el 72% está en total acuerdo en la implementación de un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. mientras que total desacuerdo y desacuerdo presenta el 0%, solo un 7% se muestra indiferente ante esta opción, debido a que no está familiarizado con el tema.

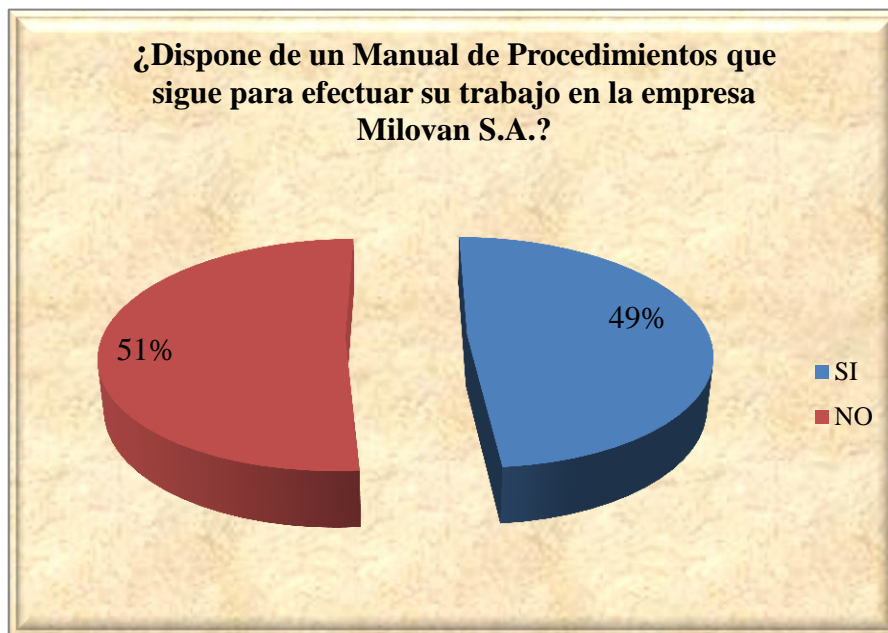
8) ¿Dispone de un Manual de Procedimientos que sigue para efectuar su trabajo en la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 14 Dispone de manual de procedimientos

ITEM	VALORACIÓN	F	%
8	SI	35	49
	NO	37	51
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 14 dispone de manual de procedimientos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Esta representación gráfica muestra que el 51% dispone de un manual de procedimientos, aunque manifestaron que se debe a una programación semanal, que es a nivel operativo en obras, pero se encuentra a la par con el 49% que no dispone, que se presenta en el área administrativa dado a que no tienen manual de procedimientos.

9) ¿Quién es la persona a la que se reporta directamente?

TABLA # 15 Departamento a quien se reporta

ITEM	VALORACIÓN	F	(%)
9	GERENCIA GENERAL	10	14
	SUBGERENCIA	18	25
	FINANCIERO	9	13
	OPERACIONES	30	42
	RR.HH.	5	7
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 15 Departamento a quien se reporta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El personal se reporta al departamento de operaciones debido a que existe mayor personal en esta área que son los operarios con un 42%, seguido del 25% que representa la subgerencia el nivel administrativo general, existe un 14% y 12% correspondiente al departamento de financiero y RR.HH., el 7% indica que a la gerencia general en este caso es representado por los jefes de departamento.

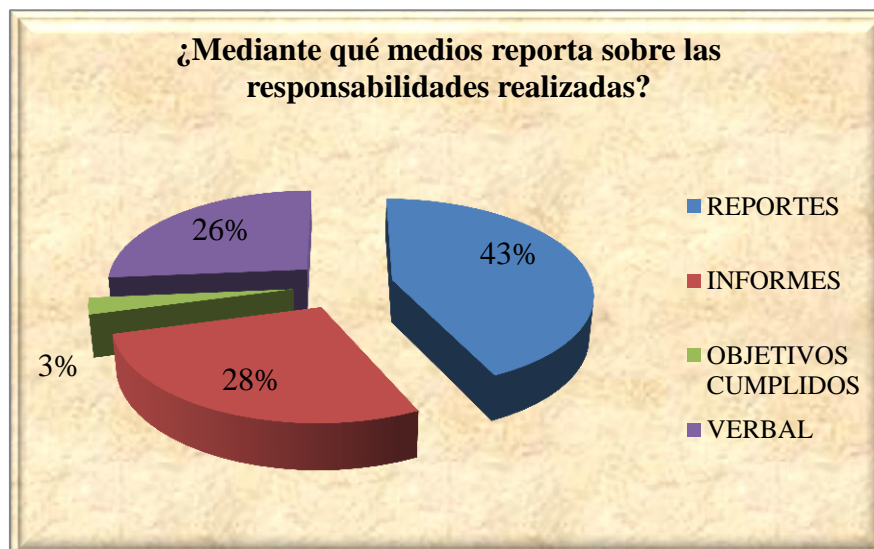
10) ¿Mediante qué medios reporta sobre las responsabilidades realizadas? días de reporte

TABLA # 16 Medios de reporte

ITEM	VALORACIÓN	F	%
10	REPORTES	31	43
	INFORMES	20	28
	OBJETIVOS CUMPLIDOS	2	3
	VERBAL	19	26
	NINGUNA	0	0
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 16 Medios de reporte



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Esta pregunta de selección múltiple indica que el 43% de los trabajadores presenta sus responsabilidades mediante reportes, un 3% lo hace sobre los objetivos cumplidos, el 28 y 26% lo realiza mediante informes o de manera verbal aunque es un alto porcentaje no está bien direccionado para el funcionamiento efectivo.

11) ¿Un nuevo integrante es presentado oficialmente a los demás miembros de la empresa, al ingresar a la misma?

TABLA # 17 Presentación de nuevos integrantes

ITEM	VALORACIÓN	F	%
11	SIEMPRE	32	44
	CASI SIEMPRE	25	35
	ALGUNAS VECES	10	14
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	5	7
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 17 Presentación de nuevos integrantes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Un nuevo integrante siempre es presentado a los demás miembros de la empresa ya que un 44% lo indico así, solo un 7% representa en que nunca se hace. Depende de las áreas de la empresa manifestaron que en un 35% y 14% establece que se realiza casi siempre o algunas veces.

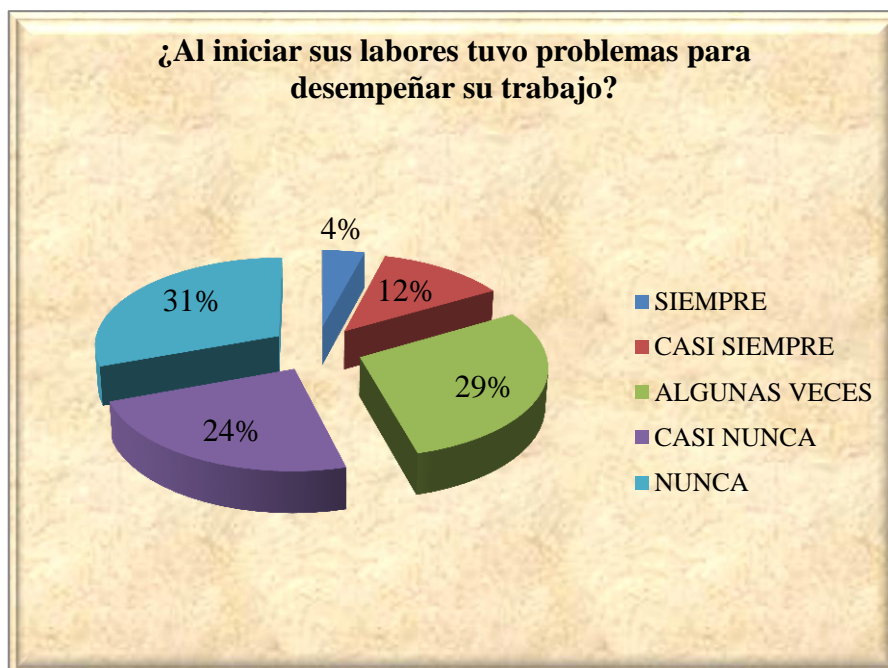
12) ¿Al iniciar sus labores tuvo problemas para desempeñar su trabajo?

TABLA # 18 Problemas al iniciar sus labores

ITEM	VALORACIÓN	F	%
12	SIEMPRE	3	4
	CASI SIEMPRE	9	13
	ALGUNAS VECES	21	29
	CASI NUNCA	17	24
	NUNCA	22	31
	TOTAL		72

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 18 Problemas al iniciar sus labores



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los trabajadores encuestados en un 31% indican que nunca presentó problemas al iniciar sus labores, contrarresta con un 4% que indica que si los tuvo, por lo tanto un 29% indica que alguna vez presento problemas, el 24% y 12% los tuvo casi nunca o casi siempre.

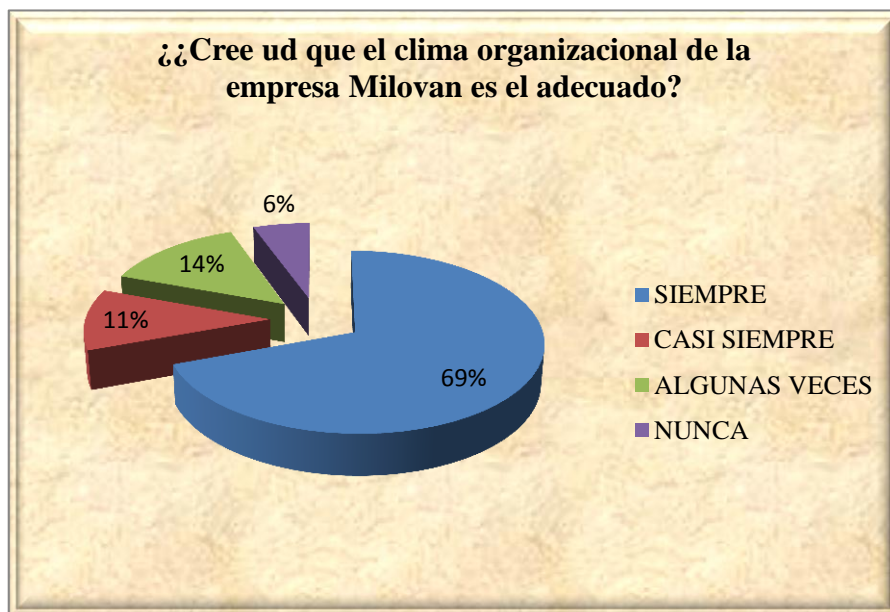
13) ¿Existe clima organizacional en la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 19 Clima organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
13	SIEMPRE	50	69
	CASI SIEMPRE	8	11
	ALGUNAS VECES	10	14
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	4	6
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 19 Clima organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Mediante la información obtenida el 69% de los trabajadores manifiesta que siempre ha existido un adecuado clima organizacional dentro de la empresa Milovan S.A., un 6% dice que nunca a existido tal clima organizacional, en menor porcentaje se indica que casi siempre o algunas veces se presenta con el 14 y 11%.

14) ¿Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación recibida en su trabajo?

TABLA # 20. Aplicación de capacitación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
14	SI	67	93
	NO	5	7
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 20 Aplicación de capacitación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Según la información recopilada, un 93% de los trabajadores encuestados aplica los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, y estos son evidentes cuando compañeros de trabajo faltan por diferentes situaciones, dentro del personal q manifiesta no haber recibido capacitación no aplica ningún tipo de conocimiento en un 7%.

15) ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de alguna comunicación o información de la cual deba tener conocimiento?

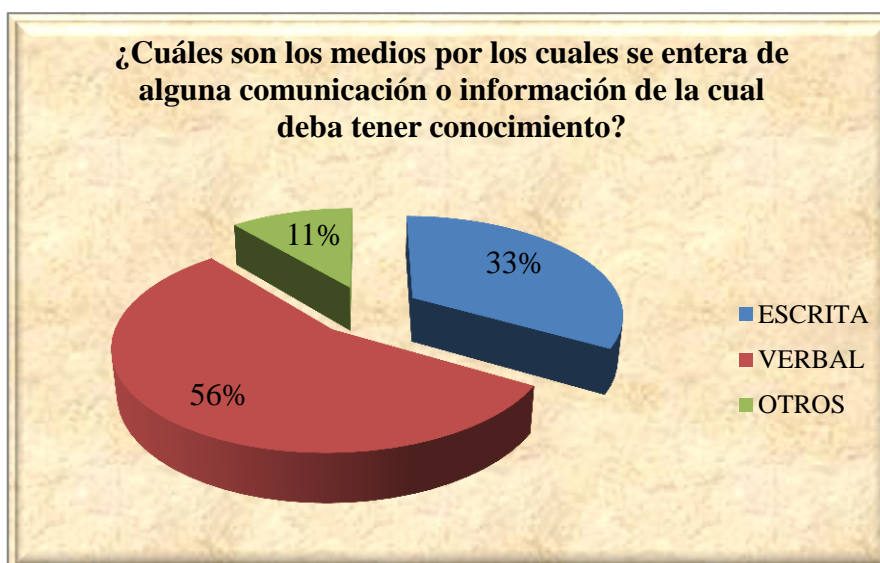
TABLA # 21 Medios de comunicación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
15	ESCRITA	24	33
	VERBAL	40	56
	OTROS	8	11
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 21 Medios de comunicación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Esta información de selección múltiple indica que se entera de las comunicaciones de manera verbal ya que representa el 56% del total de encuestados, seguido de un 33% que manifiesta que se conoce mediante manera escrita, un 11% indica otros, estos medios son correos electrónicos o llamadas telefónicas que se realizan de manera directa, dando hincapié a la misma doble información por parte de los directivos

16) ¿La información es recibida en el momento preciso y a tiempo?

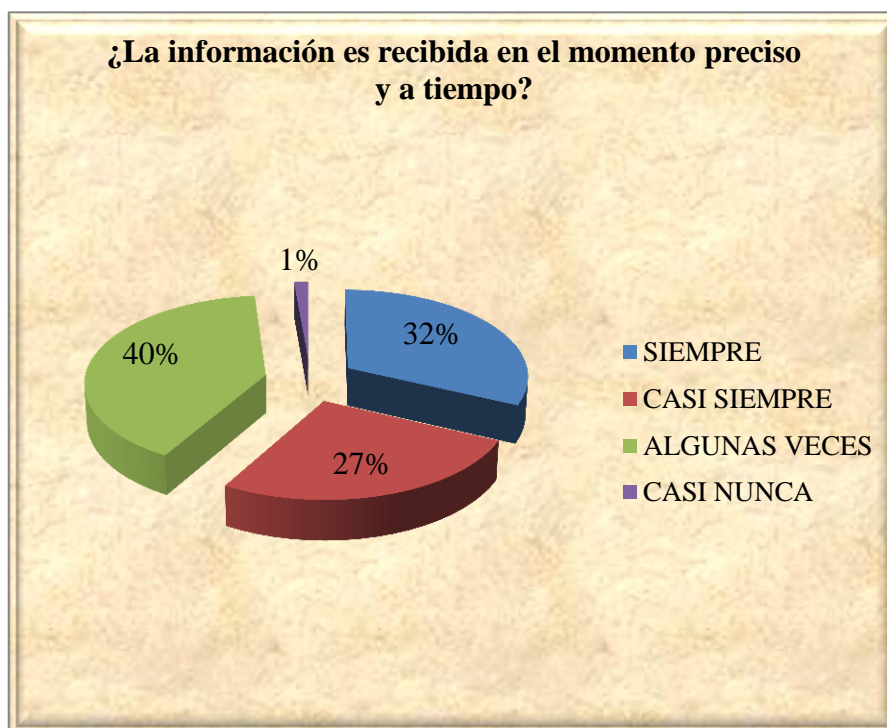
TABLA # 22 Información precisa y a tiempo

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
16	SIEMPRE	23	32
	CASI SIEMPRE	19	26
	ALGUNAS VECES	29	40
	CASI NUNCA	1	1
	NUNCA	0	0
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 22 Información precisa y a tiempo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La información es recibida a tiempo algunas veces, el 40% indica aquello, solo el 1% indica que casi nunca, medianamente representa el 32 y 27% siempre y casi siempre respectivamente.

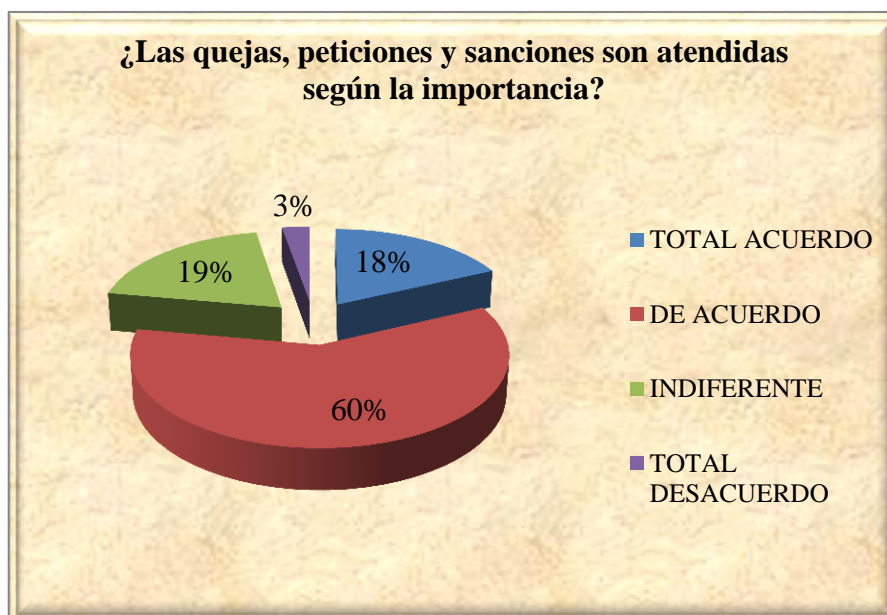
17) ¿Las quejas, peticiones y sanciones son atendidas según la importancia?

TABLA # 23 Atención de quejas

ITEM	VALORACIÓN	F	%
17	TOTAL ACUERDO	13	18
	DE ACUERDO	43	60
	INDIFERENTE	14	19
	EN DESACUERDO	0	0
	TOTAL DESACUERDO	2	3
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 23 Atención de quejas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El personal de la empresa manifiesta en un 60 % estar de acuerdo con el manejo de la importancia sobre las quejas peticiones y sanciones, contrario a esto el 3% está en total desacuerdo con este tema. Relativamente el 19 y 18% se identifica con estar total de acuerdo o indiferente.

18) ¿Su trabajo es supervisado periódicamente?

TABLA # 24 Supervisión de trabajo

ITEM	VALORACIÓN	F	%
18	SIEMPRE	42	58
	CASI SIEMPRE	18	25
	ALGUNAS VECES	9	13
	CASI NUNCA	3	4
	NUNCA	0	0
	TOTAL	72	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 24 Supervisión de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

De acuerdo a la información obtenida un 58% de los trabajadores encuestados indican que su trabajo se supervisa siempre, un 4% percibe que casi nunca es supervisado, por otra parte el 25% indica que casi siempre se supervisa y el 13% manifiesta que solo algunas veces es supervisado.

19) ¿Existe algún tipo de control para realizar su trabajo?

TABLA # 25 Control

ITEM	VALORACIÓN	F	%
19	SI	50	69
	NO	22	31
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 25 control



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La información obtenida de la encuesta de los 72 trabajadores, manifestó, que sí existe un control en un 69%, pero a pesar de ello el control no tiene el respectivo rendimiento en cuanto a la realización de los trabajos que indica un 31%.

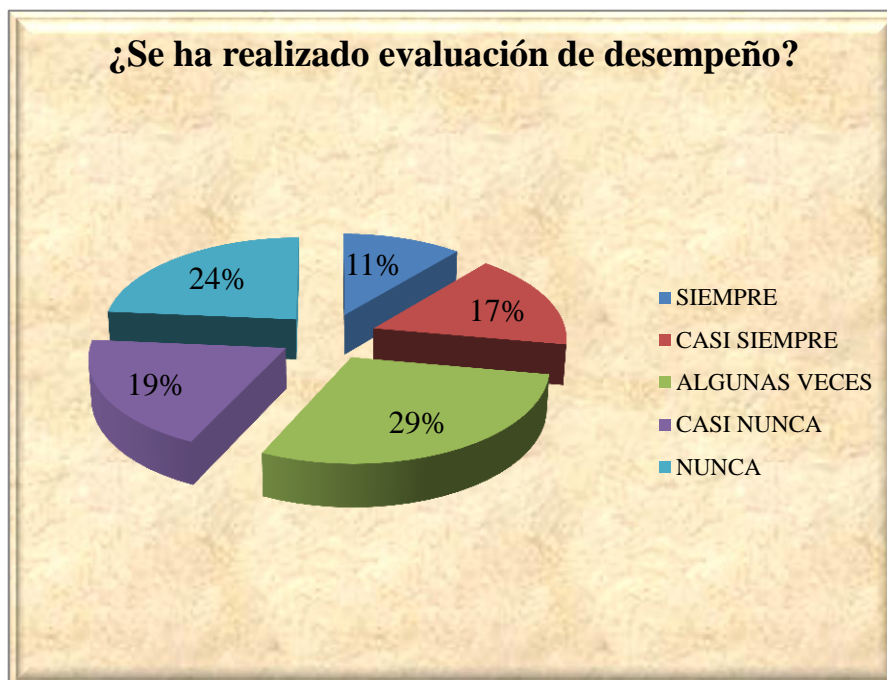
20) ¿Se ha realizado evaluación de desempeño?

TABLA # 26 Evaluación de desempeño

ITEM	VALORACIÓN	F	%
20	SIEMPRE	8	11
	CASI SIEMPRE	12	17
	ALGUNAS VECES	21	29
	CASI NUNCA	14	19
	NUNCA	17	24
	TOTAL		72

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 26 Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Solo algunas veces se ha realizado una evaluación de desempeño dentro de la empresa Milovan S.A. lo que establece el 29% de igual manera el 24%, 19% indica que casi nunca y nunca han tenido una evaluación, que en general es la mayoría de los encuestados, en un 17% y 11% indica que si se ha realizado.

21) Medidas que se toman cuando no se obtiene la planificación esperada.

De acuerdo a la información recopilada entre los trabajadores encuestados, se evidencian en forma concreta que las medidas que se toman en las diferentes áreas de la empresa Milovan S.A. es, comunicar a la persona encargada del departamento u obras, tomar los correctivos necesarios, solucionar inmediatamente, dependiendo del caso se debe realizar una nueva planificación para efectuar el mismo trabajo.

Además si el caso lo amerita se realiza un llamado de atención de forma verbal y escrita. Este tipo de correctivos se toman con el fin de mejorar cada día en las actividades de la empresa Milovan S.A.

22) Deseos de cambio y mejoras dentro de la empresa Milovan S.A.

Mediante las encuestas realizadas a los 72 trabajadores se obtuvo diferentes criterios de acuerdo a los cambios y mejoras que desean dentro de la empresa donde laboran, el personal administrativo pretende que exista un mayor control entre los horarios de trabajo y la supervisión por los directivos de la empresa, pues indican que se enfatizan mayor coordinación en los cronogramas y objetivos para el personal de obra, y que exista mayor comunicación en cuanto a las obras que realiza la empresa. El personal operativo indica que exista una mejor planificación en el aspecto económico, que exista puntualidad en los pagos, y que sobre todo el personal reciba los beneficios y seguros de ley, puesto que no todos gozan de los mismos, dado que los trabajos que realizan deben estar amparados en seguridad física como social.

Los trabajadores de la empresa Milovan S.A. desean mejoras en la planificación y coordinación entre departamentos, que en el tema económico se regularice por ende también los operarios exigen mayores beneficios que por ley les corresponden.

3.1.4. Análisis de los resultados de la encuesta a clientes frecuentes de la empresa Milovan S.A.

1) ¿Durante qué tiempo lleva solicitando los servicios de la empresa Milovan S.A.?

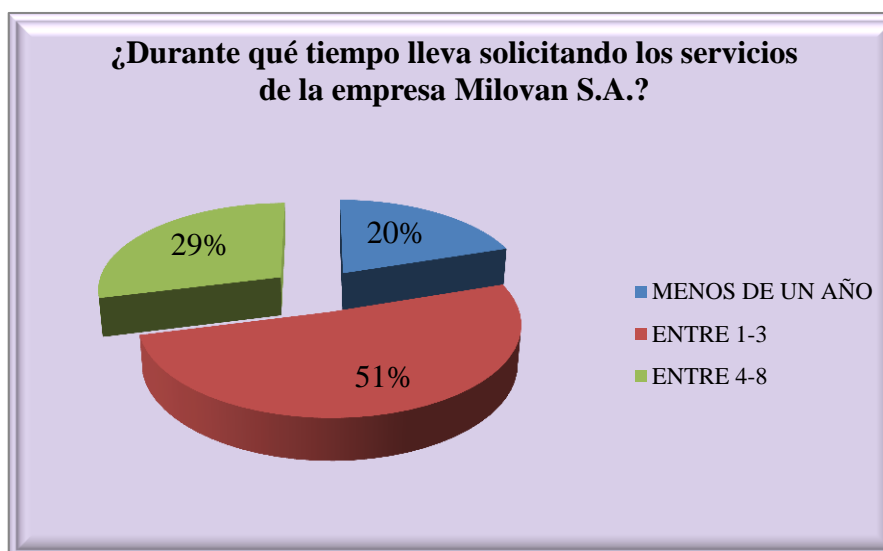
TABLA # 27Tiempo de ser clientes

ITEM	VALORACIÓN	F	%
1	MENOS DE UN AÑO	9	20
	ENTRE 1-3	23	51
	ENTRE 4-8	13	29
	MAS DE 8	0	0
	<u>TOTAL</u>	<u>45</u>	<u>100</u>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 27 Tiempo de ser clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los clientes encuestados indicaron que tienen solicitando los servicios de la empresa entre 1y 3 años con un 51%, el 29% manifestó que de 4 8 años y los que son clientes de menos de un año representan el 20%

2) ¿Cuáles son las razones por las que contrata los servicios de la empresa Milovan S.A?

TABLA # 28 Razones de contratación de servicios

ITEM	VALORACIÓN	F	%
2	CALIDAD	12	27
	PRECIO	22	49
	SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	4	9
	TIEMPO DE ENTREGA	7	16
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 28 Razones de contratación de servicios



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los clientes indican en un 49% que contratan los servicios de la empresa Milovan S.A. por el precio que brinda, en un 27% lo hace por la calidad, el 15% por que satisfacen las necesidades y el tiempo de entrega representa el 9%

3) ¿Qué ventajas le ofrece la empresa Milovan S.A. con respecto a las demás empresa?

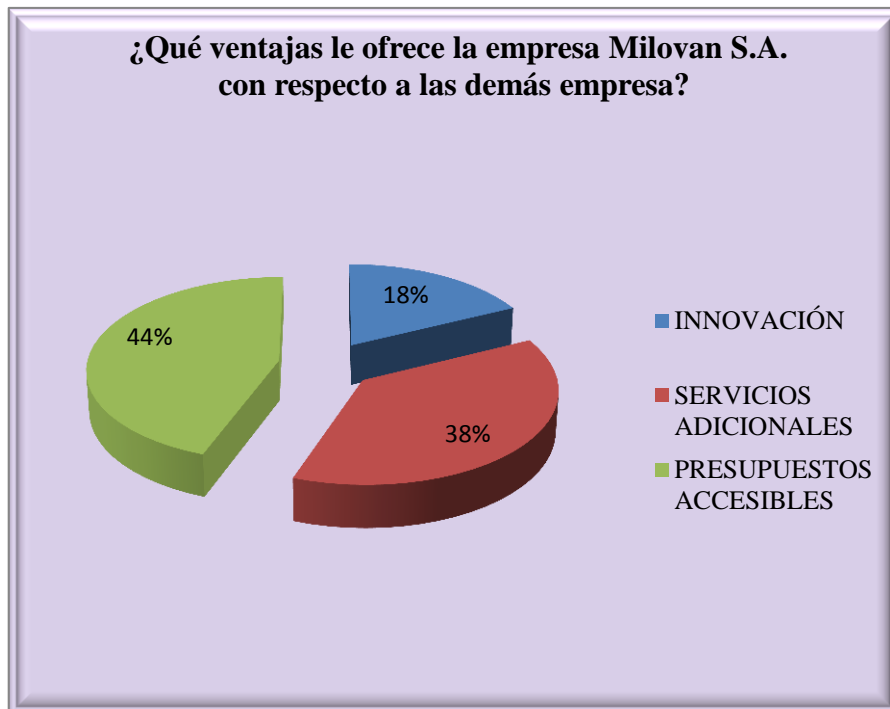
TABLA # 29 Ventajas que ofrece la empresa

ITEM	VALORACIÓN	F	%
3	INNOVACIÓN	8	18
	SERVICIOS ADICIONALES	17	38
	PRESUPUESTOS ACCESIBLES	20	44
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 29 Ventajas que ofrece la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Las ventajas que la empresa ofrece a sus clientes representan un 44% los presupuestos accesibles para la realización de las obras, el 38% corresponde a servicios adicionales, que la empresa brinda, y el 18% indica que una ventaja es la innovación

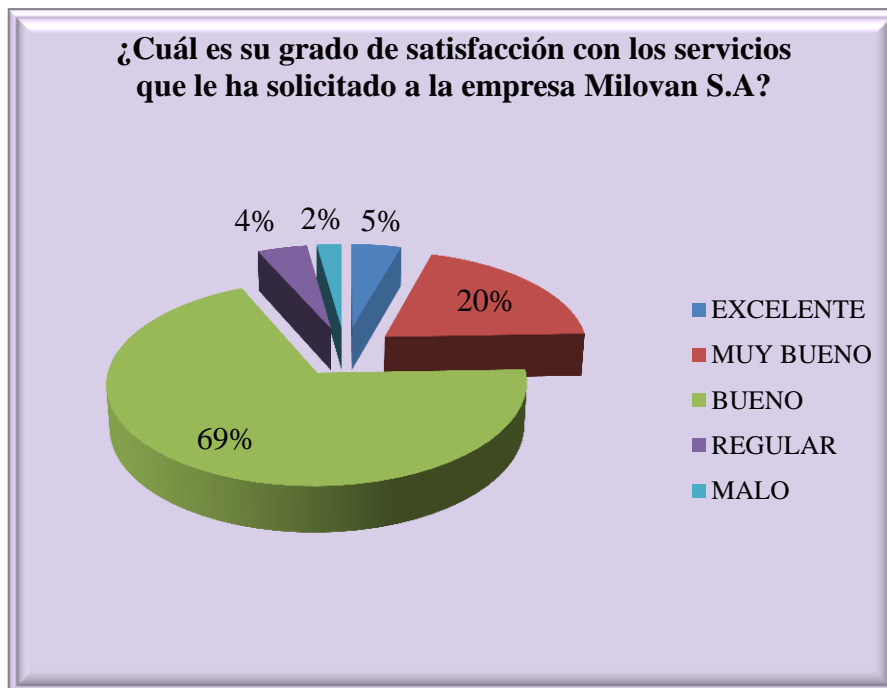
4) ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que le ha solicitado a la empresa Milovan S.A?

TABLA # 30 Grado de satisfacción

ITEM	VALORACIÓN	F	%
4	EXCELENTE	2	4
	MUY BUENO	9	20
	BUENO	31	69
	REGULAR	2	4
	MALO	1	2
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 30 Grado de satisfacción



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El 69% de los clientes indicaron que el grado de satisfacción con los servicios que brinda la empresa es bueno, el 20% manifiesta que es muy bueno y en porcentajes menores 5%, 4%, 2% indicaron que es excelente, regular y malo respectivamente.

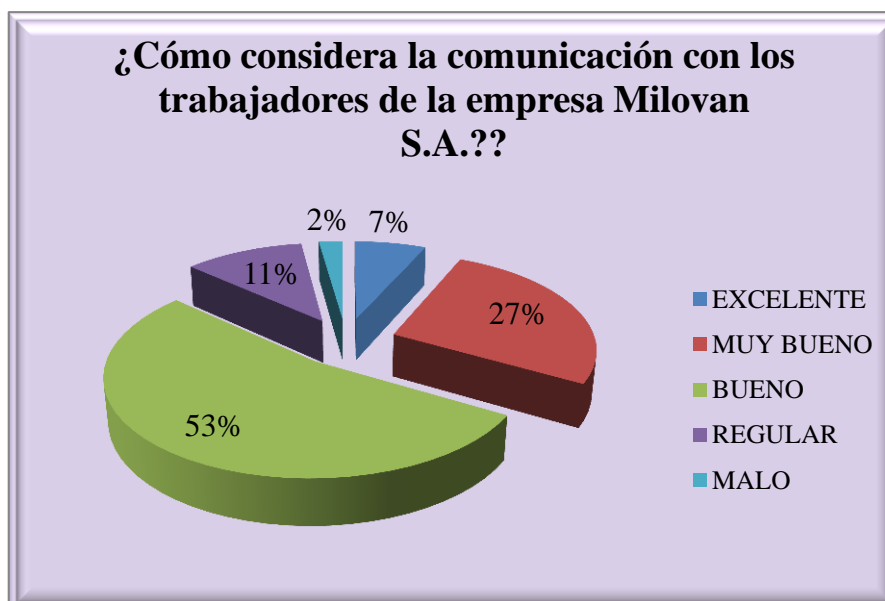
5) ¿Cómo considera la comunicación con los trabajadores de la empresa Milovan S.A.?

TABLA # 31 Comunicación con los trabajadores

ITEM	VALORACIÓN	F	%
5	EXCELENTE	3	7
	MUY BUENO	12	27
	BUENO	24	53
	REGULAR	5	11
	MALO	1	2
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 31 Comunicación con los trabajadores



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La comunicación entre clientes y trabajadores de la empresa Milovan S.A. es buena representando así el 53% de las encuestas realizadas, un 27% indica que es muy buena, el 11% indica que es regular y en porcentajes menores con el 7% representa que es excelente, el 2% manifiesta que es malo

6) ¿Cómo califica la atención al cliente de la empresa Milovan S.A.?

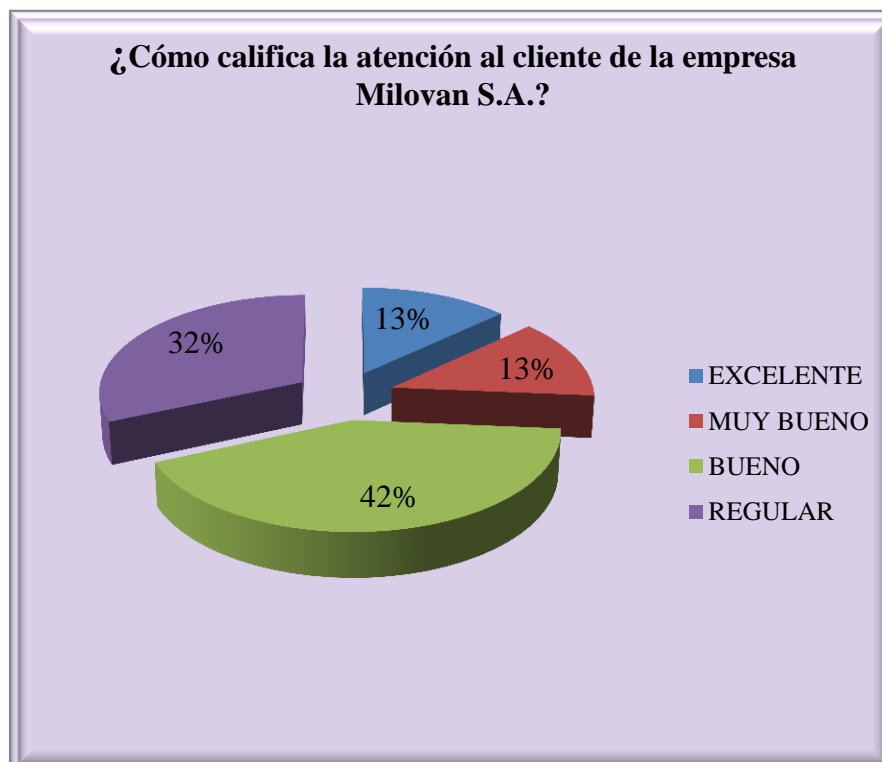
TABLA # 32 Atención al cliente

ITEM	VALORACIÓN	F	%
6	EXCELENTE	5	11
	MUY BUENO	5	11
	BUENO	16	36
	REGULAR	12	27
	MALO	7	16
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 32 Atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

La atención al cliente es calificada en un 42% como buena, en un 32 regular, el 13% indica que es excelente y muy buena. Se nota cierta inconformidad con la atención al cliente que reciben

7) ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa Milovan S.A.?

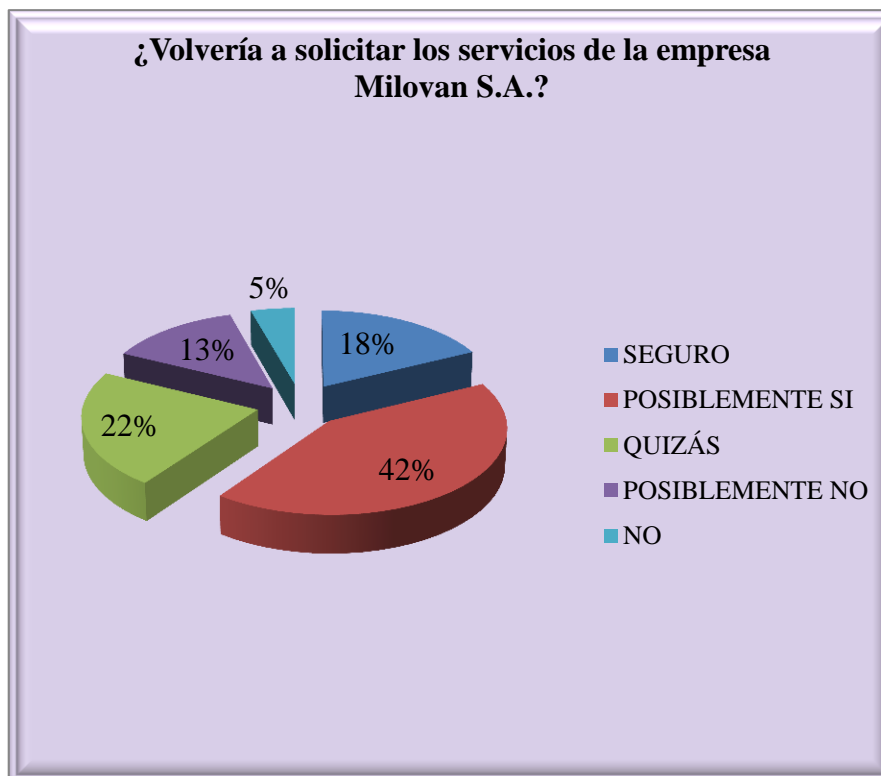
TABLA # 33 Volver a solicitar el servicio

ITEM	VALORACIÓN	F	%
7	SEGURO	8	18
	POSIBLEMENTE SI	19	42
	QUIZÁS	10	22
	POSIBLEMENTE NO	6	13
	NO	2	4
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

GRÁFICO # 33 Volver a solicitar el servicio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los clientes volverían a solicitar el servicio en un 42% indicaron que posiblemente si, el 22% quizás, el 18% está seguro de solicitarlo, pero un 13% indica que seguramente no, igual que el 5% que manifiesta que no.

3.2. CONCLUSIONES

- 1) La gran mayoría de los trabajadores conocen la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa Milovan S.A. pero que todos lo asocian con el fin de construir y obtener un buen trabajo, no de manera institucional.
- 2) La empresa se determinó que no cuenta con descripciones de puestos de trabajo y procedimientos por escrito, debido a esto se presentan ciertos retrasos en las funciones asignadas, además de elusión a ciertas actividades.
- 3) El personal de la empresa es el idóneo para los cargos y las funciones que se requiere, pero se necesita una mayor capacitación en diferentes áreas, puesto que los trabajadores indican que solo algunas veces se ha recibido una capacitación y requieren que sea constante, además de que no se ha realizado una evaluación de desempeño a todo el personal.
- 4) Los trabajadores están de acuerdo que en la empresa existe una comunicación fluida, que en gran parte es de manera verbal, pero no está totalmente coordinada, puesto que algunas veces no es recibida a tiempo o existe doble dirección por parte de la Gerencia y Subgerencia, en el área administrativa, debido a su ausentismo en la empresa.
- 5) El grado de satisfacción y la comunicación entre los trabajadores y estos, indican en general que es buena, en ciertos casos tiende a ser muy buena pero también en gran porcentaje manifiesta que es regular dando hincapié a que los clientes no son atendidos con un excelente servicio a pesar de que el cumplimiento de las obras se da en la medida de las necesidades.
- 6) En resumen, después de analizar los resultados se confirma la necesidad de elaborar un diseño organizacional, el mismo que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A.

3.3. RECOMENDACIONES

- 1) Se propone formalizar y difundir la misión, visión y objetivos de la empresa Milovan S.A. lo que permitirá, mejorar la imagen institucional y se proyecte a nivel competitivo.
- 2) Publicar la estructura organizacional, y dar a conocer a los trabajadores su posición dentro de la empresa y que ayude a la coordinación de comunicación que existe entre los departamentos.
- 3) Es importante que la empresa Milovan S.A. aplique un diseño organizacional donde consten cada uno de los puestos de trabajo que la conforman, con el fin de facilitar la organización y definir las actividades que les correspondan para lograr la eficiencia y mejorar la gestión administrativa deseada.
- 4) Replantear el área de recursos humanos, para que mejore el trabajo en equipo y coordinación entre departamentos, planificar capacitaciones frecuentes en diferentes áreas, que se instituya la cultura organizacional que logre el sentido de pertenencia entre los trabajadores. Adicional a esto que el personal eventual obtenga los beneficios de ley requeridos.
- 5) Se propone realizar capacitaciones en cuanto a temas de atención al cliente para mejorar las relaciones entre los involucrados y que sea complementario el servicio que brinda la empresa con la atención y cuidado que merece el cliente si se quiere retener o aumentar, de esta manera existirán más clientes en solicitar los servicios de la empresa Milovan S.A.
- 6) La elaboración del diseño organizacional, permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A. por ende alcanzar los objetivos establecidos, manteniendo un recurso humano atendido y ofreciendo un servicio de calidad en las obras realizadas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A. DEL CANTÓN LA LIERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1. PRESENTACIÓN

En relación con el estudio previamente realizado sobre el problema y evaluación del mismo a través de las técnicas e instrumentos de investigación se determinó que es necesaria la elaboración de un diseño organizacional en el área administrativa de la empresa Milovan S.A. con el fin de mejorar aspectos importantes como la comunicación y trabajo en equipo entre departamentos, y coordinación de actividades, contribuyendo así en la mejora de la gestión administrativa.

La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos establecidos que es conocida por gran parte de sus colaboradores, pero necesita ser institucionalizada y requiere un contexto puntual. La estructura organizacional actual, necesita una redirección para mejorar la comunicación entre departamentos, que está estipulada pero en la práctica no se evidencia, y lograr descentralizar para que los mismos tomen sus propias decisiones en pro de la eficiencia organizacional.

La empresa Milovan S.A. realiza trabajos a nivel operativo excelentes, tanto que sus clientes están satisfechos con los resultados obtenidos, pero en el ámbito interno existen falencias que necesitan ser mejoradas y acatadas debidamente para lograr la eficiencia y éxito requerido para una institución que construye y edifica proyectos para otras sean estas públicas o privadas.

El diseño organizacional permitirá complementar la excelencia operativa que mantiene con la eficiente gestión administrativa a la que se pretende llegar con la elaboración del mismo, aportando al desarrollo de la empresa.

4.2.DATOS DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.

Razón social:

- ✓ Milovan S.A. es una sociedad anónima.
- ✓ Constituida jurídicamente el 17 de enero del 2007.
- ✓ Directorio de Accionistas
- ✓ Gerente General, Sr. Marco Vinicio Paltan Guerrero.
- ✓ Se dedica a actividades de construcción, alquiler de maquinarias y equipos de construcción
- ✓ RUC: 0992496541001

Logotipo

ILUSTRACIÓN # 4 Logotipo Milovan S.A.



Fuente: Empresa Milovan S.A.

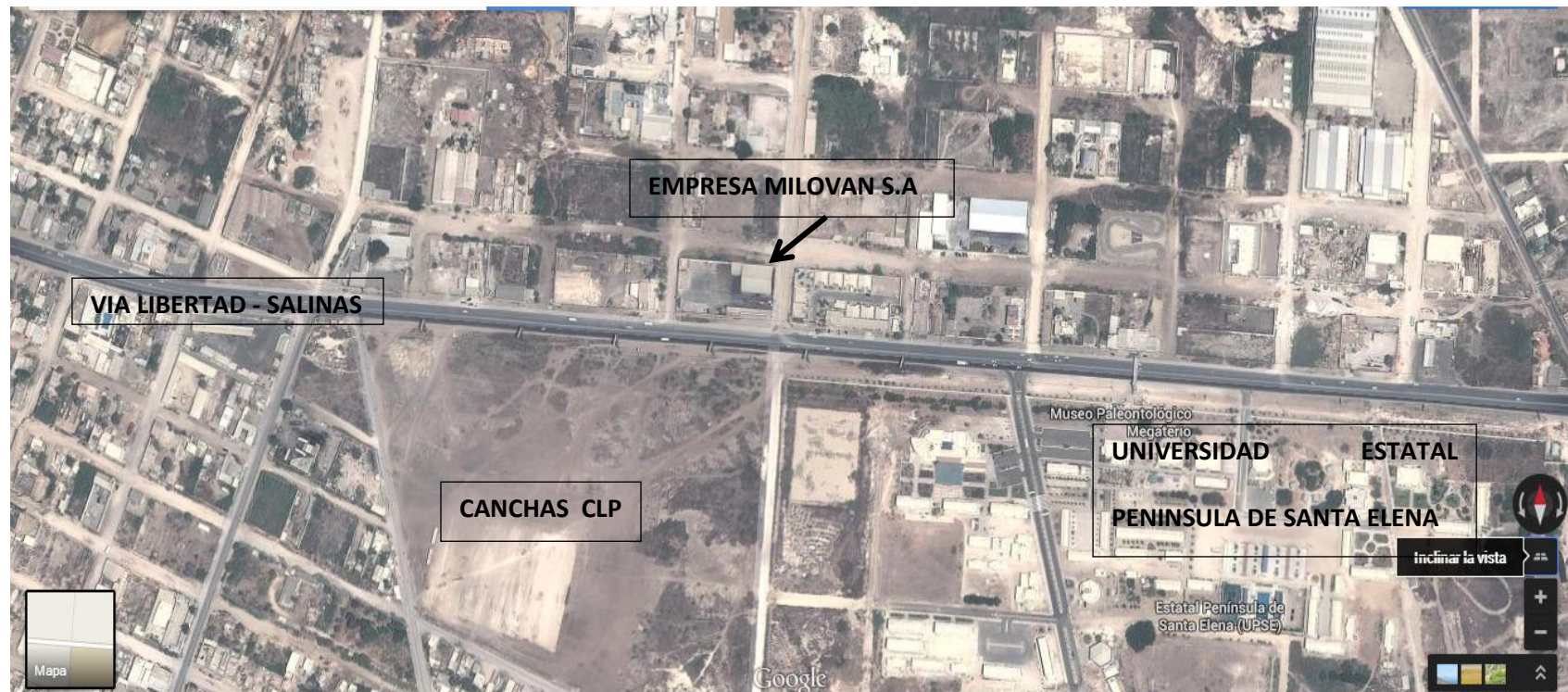
Slogan

“Construyendo los sueños, de libertad”

Localización

- ✓ **Dirección:** barrio General Enríquez Gallo, Zona Industrial, Av. 10 entre calles 44 y 45
- ✓ **Teléfono:** 04 2786153
- ✓ **Email:** milovansa@yahoo.com.ar

ILUSTRACIÓN # 5 Ubicación geográfica



Fuente: Google maps

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diseño organizacional tiene como precepto el arte de organizar el trabajo y facilitar la implementación de estrategias, los procesos y la relación entre las personas y la organización a través de la ventaja competitiva basada en la proyección estratégica, logrando efectividad y competitividad.

Por lo tanto de acuerdo a la información recabada mediante las técnicas metodológicas, se prevé corregir las falencias antes mencionadas, debido a que las organizaciones necesitan conocer su ambiente situacional, claro está que son planificadas creadas y organizadas para poder iniciar en sus actividades, pero en el camino hacia el éxito, tienen por objeto ser reformadas, puesto que este mundo competitivo es imprescindible conocer sus ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ser aprovechadas en los fines organizacionales.

Se obtuvo información real de la situación de la empresa que permite describir las pautas de mejor manera, para la elaboración del diseño organizacional para fortalecer y desarrollar una mejor coordinación y planificación en la administración.

El estudio se enfoca en el área administrativa de la empresa Milovan S.A. constructora de trayectoria y reconocimiento en la provincia de Santa Elena. La propuesta de diseño está orientada a la descripción y análisis de la realidad organizacional, su estrategia, su estructura, procesos internos, políticas de recursos humanos, cultura, capacitación y evaluación de desempeño y valores corporativos.

El diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. permite mejorar la gestión administrativa, generando una ventaja competitiva que le dé hincapié para estar delante de las demás empresas constructoras de la provincia de Santa Elena, de manera eficiente.

4.4.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.4.1. Objetivo general

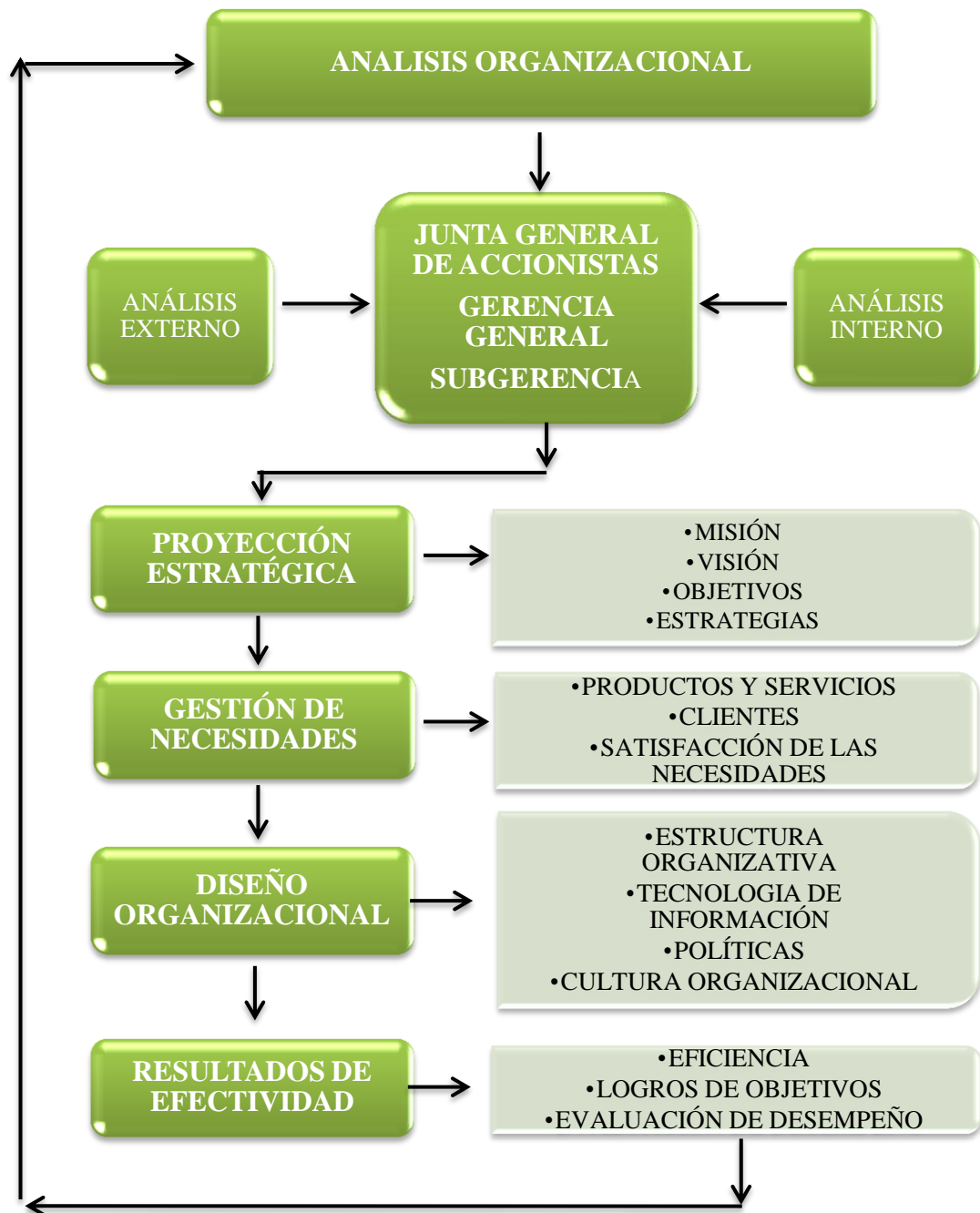
Mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A. en base a la elaboración de la estructura organizacional logrando la comunicación efectiva y la eficiencia deseada.

4.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Mejorar la imagen institucional de la empresa Milovan S.A. mediante la difusión de la proyección estratégica para obtener un mayor compromiso con los trabajadores.
- ✓ Elaborar la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A mediante un organigrama que defina los puestos y funciones para realizarlas de manera eficiente que contribuyan mejorar la gestión administrativa.
- ✓ Replantear el departamento de recursos humanos a través de la correcta funcionabilidad que permita obtener resultados eficientes por parte del personal
- ✓ Mejorar los sistemas de comunicación y trabajo en equipo, mediante la implantación de nuevos programas de capacitación, teniendo un personal eficiente y comprometido con la empresa.

4.5. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A.

ILUSTRACIÓN # 6 Modelo diseño organizacional MILOVAN S.A.



Fuente: Richard Daft y Ailed Labrada Sosa
Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.6.1. Análisis situacional

El análisis situacional presenta las pautas a los directivos, en la toma de decisiones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A. logrando la eficiencia deseada, de tal forma que se realicen los correctivos necesarios y se implemente el diseño organizacional que se plantea. Por medio del análisis se determinarán los aspectos negativos y positivos de la empresa y del entorno.

4.6.1.1. Análisis interno de la empresa Milovan S.A.

En el análisis interno se describe a la organización en su situación actual, cuales son los factores que afectan internamente, determinan sus fortalezas y debilidades. Estos aspectos se deben maximizar y minimizar correspondientemente para transformarlas en estrategias en cuanto a las oportunidades que le ofrece el entorno, de igual manera los aspectos negativos que permitan estar alertas a las amenazas presentadas.

Los factores que intervienen en este análisis en la empresa Milovan S.A., se enfocan en el área administrativa, recursos humanos, trabajo en equipo y coordinación.

- ✓ La empresa Milovan S.A. cuenta con una dirección de liderazgo a través del directorio y gerente general donde se transmite las decisiones que se toman y se comunican a los departamentos de la empresa mediante el organigrama siguiendo la jerarquía correspondiente. Pero en lo mandos medios existe una descoordinación, dado que el trabajo en equipo tiene falencias a pesar de que los miembros de cada departamento trabaja en equipo.

- ✓ El recurso humano con el que cuenta tiene las aptitudes y capacidades según las necesidades de las áreas de la empresa en lo que respecta al área administrativa y técnica, en cuanto al personal operativo no se exige un nivel de educación alto, se pone énfasis en los conocimientos técnicos que posean en base a la práctica y experiencia para lograr que desarrollen trabajos de calidad.
- ✓ La empresa posee un alto nivel de trabajo en equipo en el nivel operativo, debido a que las tareas que se realizan exige un trabajo en cadena, pero en el administrativo entre departamentos existe un bajo nivel de cooperación, a pesar de que los miembros de cada departamento trabajan en equipo, ocasionando que existan retrasos en ciertas actividades, las como en la planificación y coordinación de las mismas.
- ✓ En otro aspecto la empresa Milovan es generadora de su propio material pétreo, cascajo piedra y hormigón, para la construcción que les representa tener una ventaja en cuanto a sus competidos abaratando los costos del mercado.
- ✓ La capacitación al personal es baja, y que la evaluación de desempeño no se ha realizado dentro de la empresa, que se realizan las capacitaciones a nivel de personal técnico y muy poco en el área administrativa.
- ✓ Además de las quejas por el tema económicos en el nivel operativo, y la inconformidad con los beneficios de ley que reciben.

Existe una cierta contradicción entre el personal y directivos ya que los primeros demandan mejoras, y la contraparte indica que si se realizan, en unas áreas con mayor énfasis y en las demás consideran que son mínimas o no las necesitan.

4.6.1.2. Análisis externo de la empresa Milovan S.A.

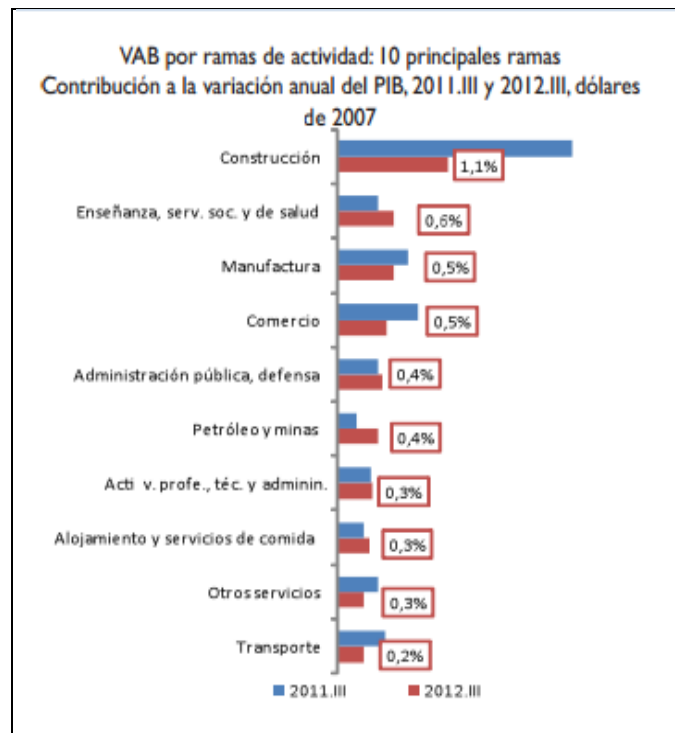
El análisis externo comprende el diagnóstico de los aspectos que influyen en la actividad que desarrolla la empresa, entender la manera en que el macroambiente cambia y adaptarse para poder prevenir e identificar las oportunidades y amenazas que se presentan, aprovechando y contrarrestando las mismas.

Los factores que afectan al entorno externo son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y de seguridad.

- ✓ Las leyes y políticas de cambio que se regularizan actualmente en el país, a través de la Asamblea Nacional, las disposiciones del Ejecutivo, y órganos competentes, además de muchas tendencias de cambio en materia tributaria, afectan en gran medida al sector de la construcción puesto que las empresas deben cumplir con todos los requerimientos para funcionar legalmente. Un ejemplo claro es que en la actualidad los bancos e instituciones financieras han disminuido la línea de créditos hipotecarios en el país, debido al incremento de casi el 60%, que el BIESS otorga a esta línea, de esta manera se financian gran parte de las personas en la obtención de sus viviendas dando al sector un gran crecimiento.

- ✓ El factor económico es sumamente importante debido a que la actividad tanto para la empresa, clientes, proveedores y los demás entes que intervienen en este sector, se ven afectados por los costos de los materiales de construcción, precios de ventas en el mercado, costos de mano de obra, entre otros. Representa un fuerte rubro en el PIB del país, puesto que en el segundo trimestre de 2012 se observa que la construcción es la industria que más aporta a la variación anual del PIB con el 1,1%, que representa en un 11% y mueve diferentes economías y sectores.

ILUSTRACIÓN # 7 P.I.B. Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador

- ✓ La sociedad juega un papel importante puesto que son estos los entes que ayudan al dinamismo del sector, según el colegio de Ingenieros de Pichincha debido a que existen una tendencia en las ciudades del país que experimentan un acelerado crecimiento y gran demanda de construcciones, ha existido de igual manera un incremento en los materiales de construcción desde enero del 2013 y que puede seguir aumentando, así como los costos de la tierra y metro cuadrado, desencadenando que exista un valor proporcional a la obtención de este servicio.
- ✓ La tecnología para el sector de la construcción va en aumento a la par con el crecimiento del mismo, se presentan maquinarias nuevas, un sin número de accesorios en la implementación de las edificaciones, de igual manera en aspectos administrativos la tecnología, internet acceso a la información necesaria permite a las empresas de este sector liderar mercados en constante crecimiento y evolución.

- ✓ En términos ambientales el sector de la construcción se debe regir de acuerdo a las normas ambientales vigentes y los regímenes del buen vivir que actualmente impulsa el Gobierno Nacional, utilizando productos ecoamigables con el medio ambiente, de igual manera el accionar de las maquinarias que sirven para el trabajo diario, los niveles de ruidos que generan deben ser normalizados para afectar lo menos posible al medio ambiente. El impacto ambiental se podría reducir tomando en consideración aspectos como: controlar el consumo de recursos, reducir las emisiones contaminantes, reciclar los residuos que se generan en el proceso de construcción.

- ✓ La seguridad de los trabajadores y beneficios que demandan son complejos, puesto que en el sector de la construcción la remuneración que reciben se basa en el salario mínimo sin contar con los beneficios de ley. Los pagos son realizados por semanas de cinco días mediante los maestros encargado de la obra que distribuye al personal que en muchos casos es subcontratado por las empresas constructoras radicando así que no puedan contar con los beneficios legales y de seguridad que son planteados por el ministerio de relaciones laborales, el Instituto de Seguridad Social a través de la Dirección nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT), estos básicamente son:
 - afiliación al IESS y
 - condiciones de trabajo seguro

4.6.1.3. Matriz FODA de la empresa Milovan S.A.

A continuación se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa Milovan S.A.

CUADRO # 7 Matriz FODA

MATRIZ FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• 1.- Proveedores de sus propios materiales petreos, piedras, cascajo y de hormigón.• 2.- maquinarias especializadas para los trabajos con tecnología avanzada, que son alquiladas tambien.• 3.- Poseer información sobre clientes y competencia• 4.- Los proyectos cuentan con la planificación adecuada y el debido estudio ambiental requerido entregando un trabajo de calidad	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• 1.- No todos los trabajadores y obreros conocen los ejes estratégicos de la empresa• 2.- Presentan falencias en el área administrativa (mayor capacitación al personal- comunicación entre departamentos-• 3.- No cuenta con un manual de funciones por escrito• 4.- Ausentismo de los directivos en la empresa.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• 1.- Pautas del gobierno para obras de contratación publicas por medio del INCOP• 2.- Aumento del PIB en el sector de la construcción• 3.- Avances tecnoógicos en el equipo y maquinarias para la construcción• 4.- Capacitaciones al personal en el campo de la construcción	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• 1.- Aumento de la inflación, leyes y reglamentos para el sector.• 2.- Aumento de costos en materiales de construcción• 3.- Presupuestos no recibidos a tiempo• 4.- Competencia con mejores precios y mayor demanda en el mercado

Fuente: Milovan S.A.

Elaborador por: Karina Echaiz Orrala

4.6.1.3.1. Matriz FODA estratégico de la empresa Milovan S.A.

CUADRO # 8 FODA estratégico

<u>FACTORES</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
INTERNOS	1.- Proveedores de sus propios materiales pétreos, piedras, cascajo y de hormigón	1.-No todos los trabajadores y obreros conocen los ejes estratégicos de la empresa
	2.- Maquinarias especializadas para los trabajos con tecnología avanzada, que son alquiladas también.	2.- Presentan falencias en el área administrativa (capacitación al personal-comunicación entre departamentos).
EXTERNOS	3.- Poseer información sobre clientes y competencia	3.-No cuenta con un manual de funciones por escrito
	4.-Los proyectos cuentan con la planificación adecuada y el debido estudio ambiental requerido entregando un trabajo de calidad	4.- Ausentismo de los directivos en la empresa
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
1.- Pautas del gobierno para obras de contratación pública por medio del INCOP.	Brindar cursos de capacitación, e integración de personal, manejados en talleres. Y un taller especializado de Servicio al cliente(F3-F4-O3-O4)	Lograr de la empresa una organización eficiente mediante la estructura organizacional (D2-D3-D4-O3-O4)
2.- Aumento del PIB en el sector de la construcción		Asignar una persona especializada que se encargue del departamento de recurso humano, para lograr mejor coordinación de actividades del personal(D1-D2-O4)
3.- Avances tecnológicos en el equipo y maquinarias para la construcción		
4.- Capacitaciones al personal en el campo de la construcción		
<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
1.- Aumento de la inflación, leyes y reglamentos para el sector.	Mejorar la organización de la empresa mediante la determinación de responsabilidades y las funciones que rige a la empresa.(F3-F4-A3)	Procesos para conocer y fortalecer la imagen institucional.(D1-A1-A4)
2.- Aumento de costos en materiales de construcción		
3.- Presupuestos no recibidos a tiempo		
4.- Competencia con mejores precios en el mercado y mayor demanda en el mercado.		

Fuente: Milovan S.A.

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

4.6.2. Proyección estratégica

Las empresas deben estar direccionadas y con objetivos claros para poder ser competitivas en el mercado, es de esta manera que la empresa Milovan S.A. se maneja en ejes estratégicos como misión, visión y objetivos que les permite tener ventaja ante sus competidores.

Después del análisis se concluye que necesita rediseñar su misión y visión, mejorar sus objetivos y plantear estrategias con la finalidad de mejorar su gestión administrativa y ser eficiente. Cabe recalcar que deben ser socializados a todo el personal y exhibidos en un lugar visible de la empresa.

4.6.2.1. Misión de la empresa Milovan S.A.

MISIÓN ACTUAL

Constructora Milovan S.A. es una empresa constructora dedicada a la construcción de proyectos en el ámbito público y privado, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes antes, durante y después de ejecutado la obra. Por medio de la exigencia en el control de la calidad de nuestros productos terminados. Respetamos la legislación medioambiental, laboral y toda aquella que tenga relación con el que hacer de la organización, buscando siempre oportunidades para el desarrollo de sus trabajadores, generando vínculos estratégicos con sus proveedores y creando valor a sus dueños y accionistas.

PROPUESTA DE NUEVA MISIÓN DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

Empresa dedicada a la construcción de proyectos viales y obras civiles, en ámbito público y privado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, mediante el control en el proceso de ejecución de obras, respetando la legislación medioambiental y laboral, generando vínculos estratégicos y creando valor ”

4.6.2.2. Visión de la empresa Milovan S.A

VISIÓN ACTUAL.

Convertirnos en la mejor y más eficiente empresa en La Libertad, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia, cumpliendo con todos y cada uno de los trabajos encomendados, lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio, buscando siempre dar más de sí mismos y con esto lograr la satisfacción del cliente. Crecer en todos los negocios afines como el transporte, la maquinaria, los equipos, los materiales y ferretería de manera que podamos bajar los costos y lograr el crecimiento dando un buen servicio.

PROPUESTA DE NUEVA VISIÓN DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

“En 5 años ser la mejor y más eficiente empresa constructora y afines del cantón La Libertad, liderando el mercado por medio de la responsabilidad, eficiencia y recurso humano con sentido de pertenencia, fomentando el control y la calidad en el servicio logrando la satisfacción del cliente.”

4.6.2.3. Objetivos de la empresa Milovan S.A.

Entre los objetivos de la empresa Milovan S.A. constan los siguientes:

- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes
- ✓ Cumplir con los contratos y compromisos adquiridos con servicios eficientes y de alta calidad
- ✓ Desarrollar trabajo en equipo en cada uno de los proyectos
- ✓ Optimizar los procesos
- ✓ Complementar el trabajo con el medio ambiente

4.6.2.4. Estrategias de la empresa Milovan S.A.

Las estrategias que la empresa Milovan S.A. va a implementar se basan en las estrategias de funciones, donde se destacan las estrategias de infraestructura y de recursos humanos, para mejorar la gestión administrativa, puestos que, se fundamentan en la eficiencia y eficacia para el logro de objetivos de la misma.

Entre las estrategias operativas para mejorar la gestión administrativa están las siguientes:

ESTRATEGIA DE FUNCIONES

Estrategia de Infraestructura

- Procesos para conocer y fortalecer la imagen institucional.

Esta estrategia nos permite mediante la difusión de la misión, visión, objetivos y estrategias en conjunto con la implantación de políticas e integración de valores corporativos, la empresa Milovan S.A. tendrá una mayor proyección estratégica y mejorar la imagen institucional tanto interna como externa.

Estrategia de Infraestructura

- Lograr de la empresa una organización eficiente mediante la estructura organizacional
- Mejorar la organización de la empresa mediante la determinación de responsabilidades y las funciones que rige a la empresa

Estas estrategias se basan en la elaboración de la estructura organizacional mediante el organigrama, la descripción de niveles, descripción de puestos y las

funciones que realiza y enmarca las actividades de la empresa, para llegar hacer más eficiente y mejorar la organización de la misma.

Estrategia de Infraestructura

- Asignar una persona especializada que se encargue del departamento de recurso humano, para lograr mejor coordinación de actividades del personal

Esta estrategia busca mediante la dirección de un encargado del departamento la coordinación de funciones y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, permita obtener resultados eficientes por parte del personal que se reflejaran en la optimización de recursos de la empresa.

Estrategia de Recursos Humanos

- Brindar cursos de capacitación e integración de personal, manejados en talleres. Y un taller especializado de servicio al cliente

La estrategia de brindar una capacitación mediante un taller de Liderazgo a los directivos busca como fin mejorar la comunicación y trabajo en equipo.

CUADRO # 9 Taller team builders program

Al finalizar el taller "Team Builders Program", los trabajadores estarán en capacidad de:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización, entendiendo claramente que la Comunicación es pilar fundamental en su rol de líderes, conscientes de mantener canales de comunicación abiertos. |
|---|

<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la integración con los demás líderes de la organización, así como fomentar relaciones armoniosas entre sí y por añadidura de las áreas que representan.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en sus equipos de trabajo el Esprit de Corps, fomentando el trabajo en equipo y velando el factor confianza.
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la contribución de ideas y aportes de los colaboradores para mejoras que benefician al equipo y a la organización, brindando el reconocimiento que promueva incentivos a las contribuciones permanentes de mejoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Romper paradigmas obsoletos, cuidar paradigmas exitosos, con una mentalidad abierta a los cambios.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar con el ejemplo, promoviendo valores que le den sustento al diario laborar con proyección al futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Conformar Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, productivos, solidarios y compenetrados con la efectividad y eficiencia en los resultados, con capacidad de responder proactivamente ante situaciones que exigen un adecuado empoderamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Entender que cada persona es un individuo y que de las diferencias podemos aportar y construir mejoras cada día, manteniendo como factor clave al respeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar que la Sinergia nos lleva a resultados superiores, olvidándonos de los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor Productividad manteniendo conciencia de los recursos con los que se cuentan, optimizándolos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar el Sentido de Pertenencia en los integrantes de sus Equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el Sentido de Orgullo de ser parte del Equipo y de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las fortalezas de sus equipos, así como los aspectos que deben ser mejorados y los factores que deben erradicarse y que actúan como inhibidores, para lograr integración, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una valoración de su comportamiento y proyectar un plan de mejoras personales en sus diferentes entornos: laboral, profesional, familiar, comunitario.

Fuente: Ernesto Yturalde y asociados Latinoamérica.

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

El trabajo en equipo se desarrollara mediante una integración de personal denominada “Poderosas jornadas de Team Building & Outdoor Training”, dirigida a los 18 trabajadores del área administrativa de la empresa Milovan S.A

CUADRO # 10 Capacitación outdoor training

Los talleres de Team Building pueden desarrollarse tanto en exteriores como en interiores - Indoor - mientras que el Outdoor Training en ambientes abiertos o mixtos.
Los talleres que desarrollamos los estructuramos para desarrollar poderosas sesiones, en las cuales los integrantes de tu equipo comprenderán, aprenderán y aplicarán acciones para desarrollar, para mantener la productividad y el mejoramiento continuo. Este proceso se inicia, entendiendo los valores y factores clave de colaboración, cooperación, comunicación y cohesión, en un solo equipo.
Nuestra misión es convertir a tus “Grupos de trabajo” en Grandes Equipos de Alto Rendimiento GEAR ®, con una orientación no sólo “a ponerse la camiseta”, sino a “sudarla”. Adicionalmente tú y tu organización lograrán:
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar, fortalecer las relaciones entre colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Espíritu de Equipo y fortalecer el trabajo en equipo. Desarrollar Team Building.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Comunicación interna.
<ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipos de trabajo altamente productivos, solidarios y comprometidos con la efectividad y eficiencia en los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conciencia de que la Sinergia nos lleva a resultados superiores.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor Productividad como equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Compenetrarse con la filosofía corporativa y ser protagonistas y promotores del Sentido de Pertenencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una Actitud de Compromiso hacia el cumplimiento de objetivos y logros extraordinarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la relación de equipo, basados en la convivencia armónica sin reservas mentales, logrando desarrollar positivamente el concepto de Cliente Interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con trabajo y apoyo solidario ante cualquier requerimiento excepcional.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la Cultura Corporativa.
Ayuda a romper las barreras de comunicación internas, estableciendo un clima laboral mucho más agradable, un clima de cooperación, integrado, dinámico, consciente y altamente productivo, ideal en los procesos de cambio.

Fuente: Ernesto Yturalde y Asociados Latinoamérica.

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

CUADRO # 11 Taller para alcanzar excelencia en el servicio, creando una cultura orientada al cliente

Al finalizar el taller interactivo y experiencial, los socios del aprendizaje estarán en capacidad de:
• Concienciar sobre la real importancia del cliente y el impacto en la organización.
• Tener la capacidad de empatía, poniéndose en la posición del cliente, entendiendo sus necesidades.
• Marcar una importante diferencia competitiva frente al mercado, potenciando sus competencias individuales y colectivas, concienciando sobre la importancia del Trabajo en Equipo para un Servicio Extraordinario.
• Contar con bases técnicas para mejorar la atención en la búsqueda de la excelencia en los servicios a los clientes.
• Remozar conocimientos de servicio al cliente y reforzarlos, aprender nuevos enfoques y reflexiones.
• Auto-motivarse y mejorar consistentemente su Atención al Cliente.
• Entender qué es la Inteligencia Emocional.
• Desarrollar habilidades de comunicación para enfrentar y resolver Quejas y Reclamos con profesionalismo.
• Encontrar nuevas fuentes de motivación personal y fortalecer su sentido de pertenencia.
• Entender que las individualidades nos debilitan, haciéndonos más frágiles y que el trabajo en equipo, nos agrega valor y nos fortalece.
• Crear compromisos de mejoramiento en sus gestiones día a día.
• Fomentar, cultivar y mantener una Cultura de Servicio.

Fuente: Ernesto Yturralde y Asociados Latinoamérica.

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Estos tres tipos de capacitación o talleres tienen una similitud, la diferencia radica en el enfoque que se le da y a las personas que están dirigidas, teniendo como finalidad que tanto directivos como trabajadores se identifiquen con la organización, mejoren la comunicación interna y externa, así como el buen funcionamiento de los trabajos en equipo, la excelente atención al cliente, de manera que permitan cumplir con los objetivos propuestos de la organización, dándole un valor agregado a nivel profesional y personal.

Cabe destacar que la capacitación y talleres se enfocaran en el nivel de directivos y administrativo que a su vez servirán como entes multiplicadores para toda la empresa donde se realizaran actividades internas con los operarios para que estos también tengan conocimiento de lo aprendido en las capacitaciones y talleres.

4.6.2.5. Curso de acción

CUADRO # 12 Curso de acción

CURSOS DE ACCIÓN					
Problema Principal: ¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa “MILOVAN S.A.” del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013?					
FIN DEL PROYECTO:			INDICADORES:		
Determinar la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.			Entrevistas y Encuestas		
PROPÓSITO DEL PROYECTO:			INDICADOR:		
Mejorar la gestión administrativa de la empresa Milovan S.A. en base a la elaboración de la estructura organizacional logrando la comunicación efectiva y la eficiencia deseada.			Directivos, trabajadores y clientes		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	PLAZO
Mejorar la imagen institucional de la empresa Milovan S.A. mediante la difusión de la proyección estratégica para obtener un mayor compromiso con los trabajadores.	Entrevista directivos/ Encuesta trabajadores	Procesos para conocer y fortalecer la imagen institucional	Difusión de la misión y visión	\$ 88,00	2 MESES
			Difusión de objetivos y estrategias		
			Implantación de políticas de Recursos Humanos		
			Integración de valores corporativos		
			Colocar rótulos, Reuniones con los trabajadores		

Elaborar la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A mediante un organigrama que defina los puestos y funciones para realizarlas de manera eficiente que contribuyan mejorar la gestión administrativa.	Entrevista directivos / Encuesta trabajadores	Lograr de la empresa una organización eficiente mediante la estructura organizacional	Elaborar organigrama de la empresa	\$ 600,00	2 MESES
			Descripción de los niveles		
		Mejorar la organización de la empresa mediante la determinación de responsabilidades y las funciones que rige a la empresa	Descripción de puestos		
			Funciones (orgánico funcional)		
Replantear el departamento de recursos humanos a través de la correcta funcionabilidad que permita obtener resultados eficientes por parte del personal	encuesta dirigida a trabajadores	Asignar una persona especializada que se encargue del departamento de recurso humano, para lograr mejor coordinación de actividades del personal	Coordinar las funciones del departamento	\$ 8.998,20	1 AÑO
			Hacer cumplir los derechos de los trabajadores		
			Evaluación de desempeño		
Mejorar los sistemas de comunicación y trabajo en equipo, mediante la implantación de nuevos programas de capacitación, teniendo un personal eficiente y comprometido con la empresa.	Encuesta dirigida a trabajadores y clientes entrevista a Directivos	Brindar cursos de capacitación, e integración de personal, manejados en talleres. Y un taller especializado de Servicio a cliente	Taller de Liderazgo	\$ 4.800,00	1 AÑO
			Integración de personal: Poderosas jornadas de Team Building & Outdoor Training.		
			Taller para alcanzar excelencia en el servicio, creando una cultura orientada al cliente,		

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

TOTAL \$14.486,20

4.6.3. Gestión de las necesidades

La gestión de necesidades de la empresa Milovan S.A. se basa en los servicios que ofrece actualmente, así como en las líneas que interviene adicionalmente esperando acaparar de mejor manera el sector de la construcción en el cantón La Libertad, que permitan tener ventaja ante su competencia cumpliendo con los objetivos propuestos.

4.6.3.1. Identificar productos y servicios de la empresa Milovan S.A.

La empresa Milovan S.A. cuenta con los siguientes servicios, ofrecidos en el cantón La Libertad y a nivel provincial, teniendo el reconocimiento necesario, además pretende incursionar en otras ramas del sector complementando la satisfacción de necesidades.

- **Construcciones viales:** construye carreteras y caminos, contando con una vasta experiencia en cartería asfáltica, desde el inicio del proceso como excavaciones pertinentes hasta la pavimentación y asfaltado terminado, respetando las normas medioambientales y desarrollo sustentable.
- **Obras de ingeniería civil:** Proyecta y realiza construcciones de obra civil, tanto para el sector público como privado, desde pequeñas hasta grandes infraestructuras, satisfaciendo las necesidades de los clientes garantizando un servicio de calidad.
- **Alquiler de máquinas y equipo de construcción:** Cuenta con un amplio equipo para el cumplimiento de calidad del servicio, que le permite abastecer a otras empresas que solicitan este servicio a la empresa. Se detalla a continuación.

EQUIPO Y MAQUINARIAS DE CONSTRUCCION DE LA EMPRESA

MILOVAN S.A

CUADRO # 13 Equipos y maquinarias

CANTIDAD	DESCRIPCION
1	Volquetas Sencillas
7	Volquetas Mulas
9	Bañeras
4	Camiones
4	Camionetas
3	Tanqueros
1	Distribuidor de Asfalto
1	Cama Baja
4	Excavadoras
3	Retroexcavadoras
2	Tractores
1	Montacarga
3	Bocat
3	Cargadora Frontal
8	Rodillos
2	Motoniveladoras
1	Tractor Drill
1	Trituradora
2	Finisher
1	Planta de Hormigón
4	Mixer
4	Carros Carretillas
3	Bomba de Hormigón
1	Paletadora
6	Compactadores
4	Niveles
1	Teodolitos

Fuente: Milovan S.A.
Elaborado por: Karina Echaiz

Para un excelente desarrollo de proyectos de pequeña y gran escala es necesaria la utilización de maquinaria eficiente y de alta tecnología que optimice los procesos la complejidad de la actividad de construcción. Por lo consiguiente la empresa Milovan S.A. posee gran variedad de equipo pesado para:

- ✓ Conformación y lastreado de caminos

- ✓ Infraestructura Vial

- ✓ Traslado de materiales.

- ✓ Construcción en general.

Contar con este tipo de equipos les permite ser proveedores de gran parte de su materia prima para la ejecución de sus obras y ser proveedores de otras empresas del sector.

Debido a la creciente demanda del sector en el cantón la empresa Milovan S.A. posee una planta de hormigón puesto que cada vez más resulta conveniente y económico la adquisición y colocación de concreto premezclado facilitando tiempos y trabajo de calidad, ofrecidos en el sitio de ejecución gracias al equipo de camiones mezcladores, brindando soluciones optima a nuestros clientes.

Además posee terrenos que permiten explotar los recursos para materia prima, como las canteras en el cantón La Libertad, y en la zona de la Cordillera Chongón-Colonche, donde se realiza la producción de material pétreo, piedra y cascajo. Aportando a la calidad de los materiales finales optimizando costos y representando economía.

4.6.3.2. Definir clientes de la empresa Milovan S.A.

Los clientes son parte principal en el camino hacia el éxito de cualquier empresa puestos que ellos presentan necesidades que la empresa Milovan S.A. desea satisfacer oportunamente. Nuestros clientes son todas las personas que requieran contratar los servicios de construcciones viales y obras civiles entre los principales constan:

- Empresas Públicas:
 - ✓ Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad.
 - ✓ Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena.
 - ✓ Empresas que mediante el Instituto Nacional de Compras Públicas, le adjudiquen obras por licitaciones o subasta inversa, para realizar obras.

- Personas Naturales o Jurídicas:
 - ✓ Compañía Serimek, S.A.
 - ✓ Compañía Dylein S.A.
 - ✓ Ing. Miguel Jaramillo

La empresa le da la importancia y el trato que merecen cada uno de ellos, por lo tanto maneja los siguientes criterios.

- ✓ Mejor la rentabilidad, reduciendo costos,
- ✓ Ofrecer servicios adicionales, como transporte y venta de materia prima y alquiler de maquinarias.
- ✓ Retención de clientes, reduciendo quejas y reclamos por las obras y entregando servicio de calidad.
- ✓ Mayor participación de mercado

4.6.3.3. Satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa Milovan S.A.

El proceso de gestión de necesidades abarcar los productos y servicios ofrecidos, identificación de los clientes y culmina con la satisfacción de necesidades, que la empresa Milovan S.A. por lo tanto debe cumplir con los siguientes puntos:

- ✓ Que las obras sean cumplidas, en cuanto a las características y condiciones en la realización de las obras, previamente establecidas así como los tiempos y lugares de entrega, materiales de primera calidad y el diseño sea perdurable en el tiempo.
- ✓ Mejorar las condiciones del servicio al cliente, a pesar de ser buenas en la actualidad. Mediante la buena atención, comodidad, trato amable, rápida atención, ambiente agradable y trato personalizado.
- ✓ Proporcionar la exclusividad de las obras, satisfaciendo las necesidades particulares y gustos específicos de los clientes o instituciones, adicionalmente que un encargado de obra atienda las consultas y sugerencias del mismo cliente.
- ✓ Resolver las quejas y reclamos mediante la atención rápida y de manera efectiva. Que se ocasionan por contratiempos durante la ejecución de obras.
- ✓ Ofrecer más los servicios que brinda actualmente, como el alquiler de equipos y maquinarias de construcción, incursionar en el transporte, maquinarias, equipos y ferretería con la finalidad de satisfacer las necesidades del sector, contando con las garantías de las obras.

4.6.4. Diseño organizacional de la empresa Milovan S.A.

La empresa Milovan S.A. del cantón La libertad, de la provincia de Santa Elena, con la finalidad de lograr una buena comunicación, trabajo en equipo entre departamentos y el buen desempeño de las funciones de los trabajadores, utilizara un diseño organizacional, que se basara en la estructura organizacional adecuada, que permita determinar si la ejecución es óptima y contribuye al mejoramiento de la gestión administrativa, generando la eficiencia deseada.

De esta manera se define al diseño organizacional como el proceso de gestionar la estructura de la empresa Milovan S.A. donde determinará y coordinará las acciones requeridas para alcanzar los objetivos de la misma.

El diseño comprende la elaboración de la estructura organizacional, la definición de puestos y funciones, políticas, tecnología y cultura organizacional, para cumplir con las acciones necesarias que permitan el mejoramiento de la comunicación e integración de equipos de trabajo, en el cumplimiento de la gestión administrativa.

Los aspectos como globalización, competitividad, y la extensa tecnología de la información que actualmente se maneja, van en aumento debido a esto el diseño organizacional forma parte predominante para las organizaciones, puesto que gracias a ello puede enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

4.6.4.1. Dimensiones estructurales

➤ FORMALIZACIÓN

La empresa Milovan S.A. cuenta con todos los documentos reglamentarios y legales para ejercer sus actividades cumpliendo además con las normas vigentes,

de igual manera está estipulado el reglamento interno de la empresa donde constan las obligaciones y prohibiciones del empleador como empleados, lo cual es de conocimiento de todos para lograr los acuerdos y sanciones corresponden.

Además se debe socializar el diseño organizacional, presentando la estructura organizacional a todos sus miembros, que incluye la descripción de los puestos que permita el conocimiento y la aplicación del mismo por parte de los trabajadores.

➤ **JERARQUÍA DE AUTORIDAD**

La jerarquía de autoridad en la empresa Milovan S.A. se perfila de la siguiente manera que las decisiones que se tomen sean de manera compartida entre los departamentos existentes y el Gerente General, tomando en cuenta que las decisiones puntuales y precisas las toma la junta directiva de la empresa Milovan S.A.

La delegación de funciones y responsabilidades están diseñadas en fase a la estructura organizativa, de manera que cada departamento pueda tomar decisiones dentro del mismo y no afecte a la empresa en caso de ausencia de algún trabajador o el propio Gerente General.

➤ **PROFESIONALISMO**

La empresa Milovan S.A. dentro del personal que labora en la empresa, cuenta con personal adecuado con los estudios necesarios en las ramas y áreas que se desempeñan que les permitan ser competentes y a la altura del servicio que brinda.

Entre los principales profesionales están contador, ingenieros comerciales, ingenieros civiles, topógrafos, personal técnico, asistentes administrativos varios, capacitados para realizar las funciones dentro de la empresa.

➤ **RAZONES DE PERSONAL**

Esta distribución está basada en el organigrama de la empresa Milovan S.A. definidos en los departamentos que le corresponden realizando las funciones que le competen a cada área.

4.6.4.2. Dimensiones contextuales

➤ **TAMAÑO**

El tamaño de la empresa se mide a través del número de las personas que trabajan dentro de la organización, la empresa Milovan S.A. se clasifica como mediana empresa, debido a que el número de trabajadores bordea los 100 trabajadores, con tendencia a aumentar, como personal eventual dependiendo de las necesidades de la empresa en casos de tener una mayor demanda de cumplimiento de obras, por lo general es personal operativo (obreros)

➤ **LA TECNOLOGÍA.**

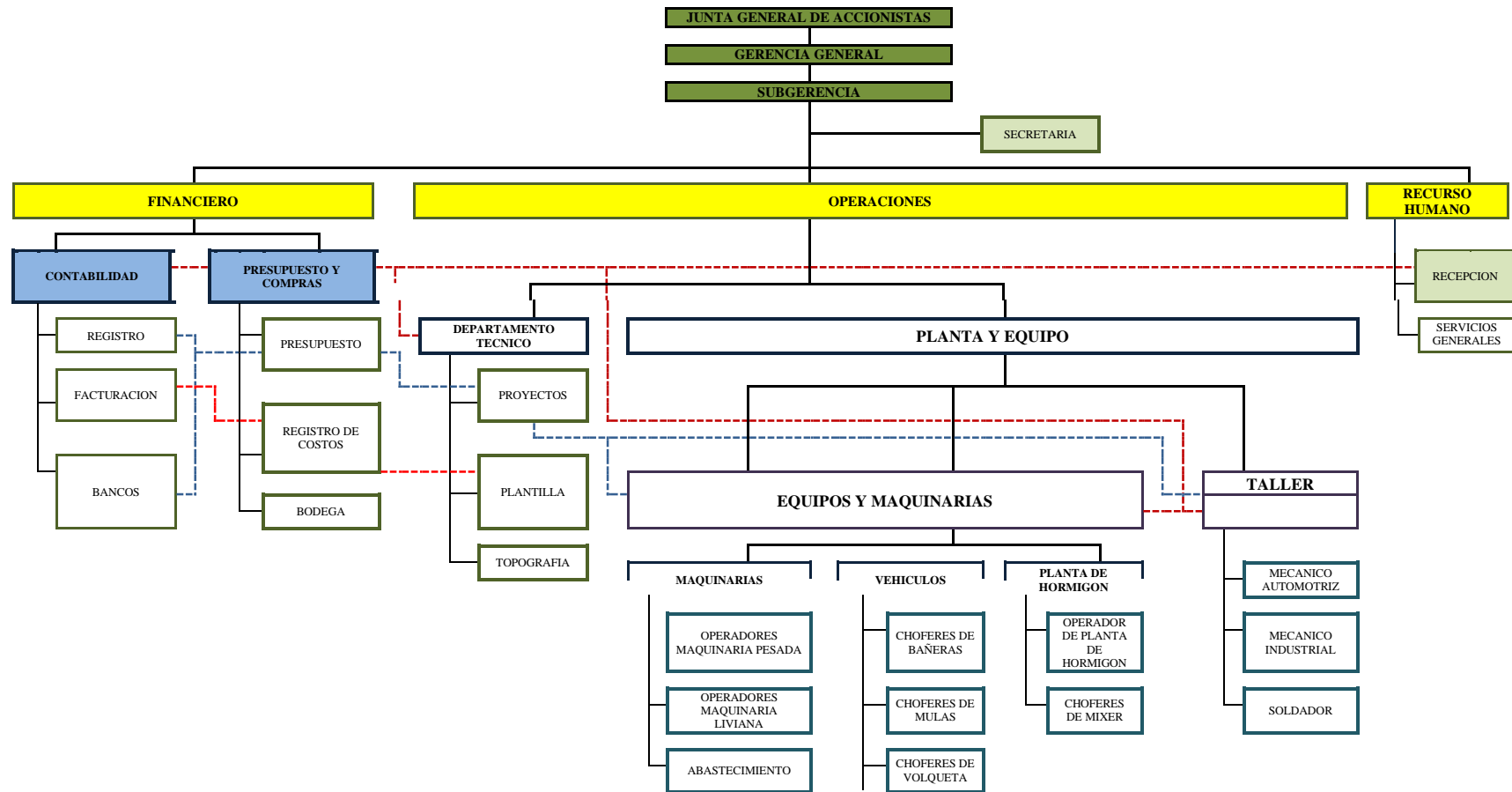
La tecnología que implementa la empresa Milovan S.A es mediante la utilización de equipos y maquinarias especializadas que ayuden al buen cumplimiento de las obras ejecutadas satisfaciendo los requerimientos de sus clientes. Así como los sistemas que son soporte para el cumplimiento de sus funciones y actividades.

➤ **EL ENTORNO**

El entorno de la empresa Milovan S.A. abarca a su competencia, clientes y leyes que puedan afectar la fiscalización de obras públicas. Detallado mejor en el análisis de ambiente externo e interno de la empresa.

4.6.4.3. Diseño de la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A.

GRÁFICO # 34 Organigrama empresa Milovan S.A.



Fuente: Milovan S.A
Elaborado por: Karina Echaiz

CHOFERES DE
CAMIONES Y
CAMIONETAS

4.6.4.4.Orgánico funcional

➤ JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General de Accionistas, formada por los socios legalmente convocados y reunidos es la suprema autoridad gubernativa de la compañía. En consecuencia de las decisiones que tomare, obligan a todos los accionistas, aún cuando no hubieran concurrido a las secciones correspondientes o habiendo concurrido, hubiesen votado en contra; dichas decisiones no podrán ser revisadas por la propia Junta General, salvo el derecho de oposición consignado en los artículos doscientos cuarenta y nueve y doscientos cincuenta de la Ley de Compañías

Las Juntas Generales podrán ser ordinarias o extraordinarias; las primeras se reunirán durante el primer trimestre de cada año, para conocer informes de administradores, balances, cuentas de pérdidas y ganancias, beneficios, nombramientos, las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán en cualquier tiempo por decisión del Gerente General o a pedido de accionistas que representen por lo menos, el veinticinco por ciento del capital social y en los demás casos señalados en la Ley.

La Junta General se entenderá convocada y, quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital social pagado y los accionistas, ya sean personalmente o por medio de apoderado con carta poder o poder especial, quienes deberán suscribir el Acta obligatoriamente, aceptando por unanimidad la celebración de la Junta y sus resoluciones. La Junta General de accionistas tiene las siguientes atribuciones:

- ✓ Reformar e interpretar los presentes estatutos.
- ✓ Designar y remover libremente al Presidente y al Gerente General y fijar sus remuneraciones.

- ✓ Conocer y aprobar los informes, balances y cuentas, inventarios, que presentarán anualmente el Presidente, el Gerente General y otro funcionario de la compañía.
- ✓ Nombrar un Comisario Principal y un suplente.
- ✓ Disponer sobre la constitución de reservas especiales.
- ✓ Resolver sobre el destino que se dará a las utilidades anuales.
- ✓ Autorizar gravámenes o prendas sobre bienes muebles, así como autorizar gravámenes o enajenaciones sobre inmuebles de la compañía.
- ✓ Acordar los aumentos, reducción o reintegros de capital social.
- ✓ Prorrogar o restringir el plazo de duración de la compañía.
- ✓ Disponer que se establezcan acciones contra los administradores en caso de ser estas necesarias.
- ✓ Autorizar al Presidente y al Gerente General el otorgamiento de poderes generales.
- ✓ Nombrar liquidadores cuando llegue el caso de hacerlo.
- ✓ Resolver toda controversias que por derecho propio le corresponda en su calidad de órgano supremo gubernativo de la compañía; y
- ✓ Cumplir en fin, todas aquellas, atribuciones que por estos estatutos o por mandato de la Ley, le estuvieren asignadas.

➤ **GERENTE GENERAL**

El Gerente General es la autoridad ejecutiva de la compañía, será elegido por la Junta General para un período de cinco años, pudiendo ser indefinidamente reelegido y podrá ser o no socio de la compañía, en caso que termine el período para el que fue elegido se prorrogarán sus funciones hasta que sea reemplazado. Las atribuciones que le competen son:

- ✓ Administrar todos los negocios de la compañía
- ✓ Ejercer la representación legal de la compañía, tanto judicial como extrajudicial, con amplias atribuciones dentro del marco legal y estatutario.

- ✓ Manejar sus fondos, abrir y mantener cuentas corrientes, efectuar operaciones bancarias de toda clase, recibir, comprar, vender, realizar en fin cualquier operación, acto o contrato.
- ✓ Convocar a reuniones de Junta General de Accionistas
- ✓ Suscribir independientemente o conjuntamente con el Presidente, los títulos de las acciones
- ✓ Presentar en forma independiente o conjunta con su informe el balance anual de pérdidas y ganancias, la proforma de distribución de utilidades o dividendos e informar sobre la marcha de la compañía.
- ✓ Cuidar bajo su responsabilidad que se lleven adecuadamente los libros de contabilidad, así como los demás libros exigidos' por la Ley.
- ✓ presentar proyectos de Reglamentación de los presentes estatutos para aprobación de la Junta General; Legalizar con su firma, conjuntamente con la del Secretario, las actas de las juntas generales.
- ✓ Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes que le corresponden en razón de sus funciones, conforme a estos estatutos, a las resoluciones de Junta General y a las, disposiciones de la Ley de Compañías.

➤ **SUB-GERENCIA**

La subgerencia planifica, coordinar, supervisar y evaluar las actividades administrativas que se realizan en empresa, se encarga de las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa. La subgerente tiene su cargo las áreas: financiera y de recursos humanos. Entre las funciones de la subgerencia están:

- ✓ Dirigir, ejecutar controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en empresa.
- ✓ Dirigir y controlar la ejecución del plan anual de capacitación.
- ✓ Reemplazar al gerente en las actividades que le competen en caso de estar ausente de la empresa.

- ✓ Administrar los recursos humanos del empresa tanto del personal, contratos y pago de haberes del personal administrativo y las planillas de las personas encargadas de obras.
- ✓ Controlar los horarios del personal así como el cumplimiento de funciones, trabajos y tareas que serán reportados a la gerencia general.
- ✓ Elaborar y coordinar las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en las subgerencia.
- ✓ Planificar, dirigir, controlar y supervisar la ejecución de las labores de las áreas a su cargo.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más normas de la empresa Milovan S.A.

➤ **SECRETARIA**

Facilitar a la Sub-Gerencia de la empresa Milovan S.A. un eficiente apoyo con la finalidad de colaborar y facilitar las labores que sean responsabilidad del área y las que le sean asignadas. Las funciones que le corresponden son:

- ✓ Manejar los programas de informática y aplicativos de internet.
- ✓ Coordinar la agenda de la Sub-Gerente, informar oportunamente sobre los compromisos que deba atender para el buen cumplimiento de la misma.
- ✓ Realizar el archivo de los expedientes, planillas y roles del personal.
- ✓ Recibir, distribuir y controlar la correspondencia y documentos tramitados en la Sub-Gerencia para cumplir con las prioridades e instrucciones recibidas.
- ✓ Realizar cartas, circulares, memorandos, oficios, y demás documentos solicitados por la sub-gerente.
- ✓ Mantener actualizado y ordenado el archivo de los documentos de subgerencia que ayuden a la fácil localización de los mismos.

- ✓ Mantener actualizados los directorios telefónicos de los funcionarios de la entidad, personas e instituciones de interés para la Gerencia, Sub-Gerencia y de la empresa en general.
- ✓ Coordinar los aspectos logísticos para las reuniones que deba organizar entre la Junta General, el Gerente General y Subgerente, direccionándolas a un buen desempeño.
- ✓ Las demás funciones asignadas por la autoridad competente

AREA FINANCIERA

El área financiera, se divide en dos secciones. Departamento de Contabilidad y el de pedidos y presupuesto, cuya función, es el registro de documentos contables así como la emisión de los mismos, manejo de proveedores, entre otros.

➤ **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

La sección de contabilidad tiene las siguientes funciones:

- ✓ Captar, revisar, codificar y registrar la documentación contable.
- ✓ Conciliación bancaria.
- ✓ Control de pagos.
- ✓ Control vehicular (matriculas).
- ✓ Definir controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas contables.
- ✓ Ejecutar el registro y control contable de los activos y patrimonio.
- ✓ Elaborar y realizar asientos de ingresos y egresos de diario general.
- ✓ Emisión de cheques.
- ✓ Emisión de documentos concernientes para ofertas.
- ✓ Emisión de documentos tributarios.
- ✓ Operar sistema de contabilidad.
- ✓ Recepción de documentos tributarios.
- ✓ Registrar, controlar y circular los saldos de clientes y proveedores.

➤ **DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y COMPRAS**

Presupuesto y compras tiene la siguiente función:

- ✓ Supervisar la aplicación del gasto que sustenta cada obra.
- ✓ Revisar el presupuesto de obra.
- ✓ Control del ingreso, permanencia y salida del personal a cargo.
- ✓ Proporcionar información necesaria de obras.
- ✓ Registrar la distribución de materiales de obra al kardex.
- ✓ Registro de las actividades de obra.
- ✓ Supervisar salida de repuestos y materiales.
- ✓ Constatación física de materiales de bodega.
- ✓ Recibir y entregar materiales de obra.
- ✓ Emitir informes de novedades del kardex de materiales.
- ✓ Verifica en el sistema los cálculos de los costos de obra.
- ✓ Ingresar información de los materiales de utilizados en obra.
- ✓ Elaborar órdenes de pedido y entrega de materiales.
- ✓ Elaborar listado de materiales de obra requeridos.
- ✓ Rondas nocturnas de guardia.

ÁREA DE OPREACIONES

El área de operaciones cuenta con el departamento técnico y el de planta y equipos que a la vez se subdivide en equipos y maquinarias y taller, que son niveles operativos donde se planifica, organiza dirige y controla las actividades de las obras que ejecuta la empresa.

➤ **DEPARTAMENTO TÉCNICO**

El departamento técnico tiene la función de elaborar ofertas para participación pública, como el de planillar los trabajos realizados en dependencias públicas como privadas.

Este departamento tiene las siguientes funciones:

- ✓ Chequear las obras y hacer las valuaciones finales de la misma.
- ✓ Elaborar cuadros demostrativos de avance y cierre de obras.
- ✓ Elaborar formatos de control.
- ✓ Elaborar hoja de diario de obras inspeccionadas referidas a detención de fallas, novedades y avance de la obra.
- ✓ Elaborar informes sobre el avance de la obra.
- ✓ Elaborar informes técnicos de actividades realizadas.
- ✓ Elaborar planillas de avance de obras.
- ✓ Elaborar presupuestos para trabajos de mantenimiento, mejoras y ampliaciones de obras.
- ✓ Elaborar proyectos de licitación.
- ✓ Elaborar y presentar reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.
- ✓ Mantener informado al superior inmediato sobre las gestiones realizadas periódicamente.
- ✓ Participar en reuniones con el equipo técnico para tratar asuntos relacionados con la ejecución de obras.
- ✓ Participar en reuniones con los contratistas de las obras para hacer una inspección ocular del trabajo y proponer solución a problemas presentes en la ejecución de las mismas.
- ✓ Participar en reuniones con los contratistas, para realizar las mediciones finales de las obras.
- ✓ Realizar levantamiento técnico de las áreas que se van a modificar.
- ✓ Realizar mediciones y cómputos métricos.
- ✓ Realizar proyectos de las modificaciones, que comprenden: plantas, cortes, fachadas e instalaciones.
- ✓ Solicitar actas de entrega recepción provisional y definitiva a entidades públicas.

➤ **DEPARTAMENTO PLANTA Y EQUIPO**

EQUIPOS Y MAQUINARIAS

El departamento de liquidaciones de maquinarias y equipos tiene la función de registrar todo lo concerniente con las maquinarias y equipos que tiene la empresa, además de las maquinarias y equipos que la empresa alquila.

- ✓ Control de combustible.
- ✓ Control de lubricantes.
- ✓ Control de repuestos.
- ✓ Liquidaciones de maquinarias y equipos alquilados.
- ✓ Liquidaciones de maquinarias de la compañía.
- ✓ Liquidaciones de equipos de la compañía.
- ✓ Retiros bancarios.
- ✓ Revisión de trabajos realizados por equipos de la compañía.
- ✓ Elaboración de informes de rendimiento de maquinarias y equipos de la empresa como alquilados.
- ✓ Depósitos bancarios.
- ✓ Encomiendas varias.

➤ **TALLER**

La sección taller está a cargo de los mecánicos y técnicos que se encargan de controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de los equipos y máquinas de la empresa, garantizando el buen funcionamiento de los mismos que eviten mayores contratiempos a la ejecución de otras actividades que dependan de usos de dichos equipos y maquinarias. Las funciones que le competen realizar son:

- ✓ Planifica y asigna las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.

- ✓ Coordina y supervisa los trabajos de mantenimiento y reparaciones de las maquinarias y equipos.
- ✓ Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- ✓ Efectúa inspecciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones que necesita el equipo camionero y otros equipos.
- ✓ Tramita requisiciones de materiales de mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Estima el costo de las reparaciones necesarias.
- ✓ Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- ✓ Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones para la solución de los problemas.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea referente a las ya asignadas.

➤ **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El área de recursos humanos se presenta en el organigrama pero cabe destacar que estas funciones la realiza la Subgerencia en conjunto con la secretaria. Esta área de la empresa debe contratar a una persona que cumpla con las funciones específicas del departamento ya que entre las actividades constan las capacitaciones periódicas, actualmente en la empresa requieren mayores capacitaciones e integraciones de equipo en el área administrativa, o en su defecto rediseñar las funciones, para lograr una mejor comunicación y trabajo en equipo entre departamentos.

El responsable de este departamento se encargara del manejo de recursos humanos de la empresa, los procesos de selección y contratación de personal; elabora y ejecuta planes de capacitación para el personal administrativos y técnico de la empresa Milovan S.A., es responsable de la elaboración de manuales y

procedimientos, las respectivas aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otras actividades que requiera el personal para un funcionamiento eficiente dentro de la empresa.

El departamento de recursos humano actualmente en la empresa consta de la persona encargada de recepción y servicios generales.

➤ **RECEPCIÓN**

Entre las funciones de la recepción están las siguientes:

- ✓ Recibir a los proveedores, clientes y además personas que las personas que visitan la empresa.
- ✓ Brindar información general de la empresa (con autorización).
- ✓ Registrar e informar sobre las citas solicitadas al personal administrativo hechas a su turno de trabajo.
- ✓ Atender las llamadas telefónicas.

➤ **SERVICIOS GENERALES**

La función de servicios generales es:

- ✓ Responder por el aseo y el cuidado de las zonas o áreas que le sean asignadas, en cada jornada de trabajo.
- ✓ Responder por los elementos utilizados para la ejecución de sus tareas.
- ✓ Informar sobre cualquier novedad ocurrida en la zona o en los equipos bajo su cuidado.
- ✓ Colaborar en las actividades de cafetería cuando esta sea administrada por la institución.

- ✓ Informar a su inmediato superior sobre las anomalías e irregularidades que se presenten.
- ✓ Cumplir la jornada laboral legalmente establecida, importante entrar y salir a las horas acordadas según el reglamento de trabajo. La llegada tarde o la salida antes de tiempo sin ninguna justificación será motivo para iniciar el correspondiente seguimiento disciplinario a que dé lugar; la reincidencia será causal de mala conducta.
- ✓ Debe dar buen trato a todo el personal, e igualmente exigirlo.
- ✓ Periódicamente deben lavarse los pisos de la oficina.
- ✓ Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de cargo.

4.6.4.5. Tecnología de información.

El sector de la construcción actualmente, es uno de los sectores que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, por lo tanto sus actividades y funciones representan grandes retos que las empresas totalmente preparadas para estos cambios del entorno pueden afrontar.

De esta manera el uso de tecnología de la información permite mantener una ordena clasificación de información ya sea a nivel administrativo como operativo con el propósito de mejorar los procesos que se desarrollan a nivel interno de la organización.

La empresa Milovan S.A. actualmente cuenta con el uso de tecnologías de acuerdo a la actividad que realiza mediante los equipos de cómputo y accesorios necesarios para el ingreso de información que la empresa requiera.

Posee un sistema contable DIANA, que ayuda al área financiera ya sea en el departamento de contabilidad o presupuestos y compras a la elaboración de todos los registros contable y preparar la información necesaria que les permite realizar

las funciones requeridas para la elaboración de reportes y de los estados financieros de la empresa. Así como los programas y sistemas informáticos de las entidades públicas, que permiten manejar para asuntos laborales y tributarios como la página www.iess.gob.ec, y el software DIMM FORMULARIO MULTIPLATAFORMA.

Así también el departamento técnico y de planta y equipos les permite elaborar la planificación de acuerdo a las necesidades de la obra que se esté ejecutando. Además cuenta con programas especializados para la elaboración de presupuestos y planes para los proyectos y obras que requiera brindar. Cuenta con archivos digitales de todas las obras realizadas, conformada por los diseños de obra, requerimientos, objetivos cumplidos, presupuestos elaborados, con el fin de tener un referente para la elaboración de nuevos proyectos o rediseñar alguna obra.

4.6.4.6. Políticas de Recursos Humanos.

La empresa Milovan S.A. diseñará políticas de recursos humanos que los trabajadores tienen que cumplir, de igual manera promoverá incentivos que motivaran a que exista un clima organizacional apropiado: Las políticas de recursos humanos son las siguientes:

- ✓ Cumplimiento de horarios de trabajo en un área acorde a las funciones realizadas
- ✓ Brindar condiciones de seguridad física a los trabajadores operativos y obreros.
- ✓ Días de pago a personal operativos (planilla de obreros), solo tendrá conocimiento el gerente.
- ✓ Cuidar al máximo la atención de los clientes y calidad del trabajo que genera la Compañía Milovan S.A.
- ✓ No fumar dentro de las instalaciones de la empresa
- ✓ Reuniones periódicas entre jefes departamentales

- ✓ Recibir capacitación adecuada.
- ✓ Festejar los cumpleaños de trabajadores.
- ✓ Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de algún familiar.

4.6.4.7. Cultura organizacional

La cultura organizacional en la empresa Milovan S.A. tiene una particularidad ya que no se reconoce a la empresa mediante una identificación física como un rotulo o anuncio publicitario que indique la ubicación física de la misma.

La empresa físicamente se encuentra en la zona industrial de La Libertad y solamente los trabajadores, clientes y proveedores conocen el lugar físico de la empresa, esto se debe a que el servicio que brinda la empresa es de construcción vial y obras civiles lo que ocasiona ciertos malestares a la comunidad en general, para evitar ser objeto de alguna denuncia por parte de ellos (generalmente radio), no se identifican mediante el logotipo empresarial.

Cabe destacar que a pesar de ello la empresa es reconocida solamente por su nombre en el cantón La libertad y en la provincia de Santa Elena.

Además de esto la empresa Milovan S.A. se distingue en el sector de la construcción por los siguientes valores:

- ✓ **Respeto:** Se basa en la tolerancia sobre las condiciones en donde se desenvuelve la empresa y las leyes naturales, por lo tanto el respeto que debe existir dentro de la empresa Milovan S.A., es respeto entre directivos y trabajadores, respeto a las condiciones de elaboración de las obras y sobre todo respeto con el medio ambiente.
- ✓ **Responsabilidad:** La empresa es responsable de los actos que comete a través de sus directivos, trabajadores hacia sus clientes, cumpliendo a cabalidad con los requerimientos de cada uno de ellos.

- ✓ **Determinación:** La empresa por pertenecer al sector de la construcción debe ser determinante en cuanto a las decisiones que le afectan tanto interna y externamente con la finalidad de obtener beneficios para la misma.

- ✓ **Honestidad:** Se debe actuar como se piensa y se debe por lo tanto los directivos, trabajadores deben ser honesto en el proceso que conlleva las actividades y relaciones diarias dentro de la empresa.

4.6.5. Resultados de efectividad

4.6.5.1. Eficiencia

La empresa Milovan S.A. mediante el diseño organizacional se direcciona a que exista una mayor comunicación y trabajos en equipo que permita desarrollar de mejor manera las funciones dentro de la empresa mejorando la gestión administrativa.

El diseño organizacional inculcara a los Directivos y trabajadores de la empresa Milovan S.A. al mejor manejo de los recursos que posee y los que se adquirirán en la aplicación del modelo para lograr los objetivos propuestos.

Gracias a la aplicación de este diseño le permitirá mejorar la comunicación, con el propósito de que la empresa sea mucho más eficiente debido al cumplimiento de las actividades y funciones que el personal deberá cumplir a cabalidad, que le permitirá conjuntamente con el trabajo en equipo, siguiendo y respetando la jerarquía, que además permite tomar decisiones en conjunto logrando así alcanzar los objetivos.

4.6.5.2. Logro de objetivos

La empresa Milovan S.A., a través del Diseño organizacional, le permite lograr sus objetivos en mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, por consiguiente tener una mejor dirección, ser eficiente y que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y obtener mayor rendimiento.

La capacitación y talleres que se desarrollaran permitirán tener stakeholders internos más comprometidos con la empresa, que a medida que se desarrollen les ayudara a complementar las actividades que llevan a cabo en la organización actualmente, se sentirán motivados y sentirse importante en lo que realizan, permitiendo mejorar las relaciones internas entre ellos, que se verá reflejado en el desempeño laboral y los trabajos entregados a los clientes, así también resolviendo problemas que se puedan presentar de manera cordial y ganando todos los involucrados.

Cabe destacar que la administración de la empresa debe ser punto focal dentro del desarrollo del diseño organizacional, puesto que, son quienes encaminaran el proceso para que tenga el éxito deseado en el mejoramiento de la gestión administrativa a través de los trabajadores que día a día dan su mejor esfuerzo para que la empresa avance con la dirección del Sr Gustavo Paltan Cabrera.

Entre los principales objetivos de la empresa Milovan están:

- ✓ Mejorar la comunicación interna
- ✓ Lograr mayor productividad como equipos de trabajo, compenetrados con la efectividad y eficiencia en los resultados.
- ✓ Mejorar la imagen institucional, compenetrarse con la misión y visión de la empresa y ser protagonistas y promotores del sentido de pertenencia.

4.6.5.3. Evaluación de desempeño

La empresa Milovan S.A. realizó una evaluación de desempeño hace unos años pero se enfocó solo en la realización de las actividades por parte de los trabajadores del área administrativa, lo que permitió establecer si el personal estaba cumpliendo con las mismas, y reubicar a las personas que no cumplían con alguna función en una área o sería necesaria en otra, o en su defecto separarla de la compañía.

Mediante la aplicación del diseño organizacional para la empresa, la evaluación de desempeño que se llevará a cabo tendrá otros aspectos que medirán la satisfacción y el mejor desempeño laboral gracias a las capacitaciones y talleres impartidos a los directivos y trabajadores respectivamente, para tomar decisiones como desarrollar más capacitaciones y talleres de este tipo o cambiar de estrategia para mejorar la gestión administrativa de la misma. Se adjunta el modelo de evaluación del desempeño (Anexo # 5)

5. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

El presupuesto aproximado de elaborar la propuesta es de: \$ 14.486,20 se detallan a continuación los gastos que se incurrirán.

Para la difusión de la misión visión objetivos estrategias se realizaran dos reuniones de trabajo se brindara un pequeño refrigerio y el costo de los rótulos que se exhibirán en la empresa.

CUADRO # 14 Presupuesto mejora imagen institucional

REUNIONES DE TRABAJO			
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	RÓTULOS	\$ 7,00	\$ 28,00
2	REFRIGERIO-REUNIÓN	\$ 30,00	\$ 60,00
TOTAL			\$ 88,00

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los gastos que se efectuaron para la elaboración del trabajo de investigación reflejan el costo de la elaboración de la estructura organizacional de la empresa Milovan S.A.

CUADRO # 15 Presupuesto diseño de estructura organizacional

CANTID AD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
100	FOTOCOPIAS DE LIBROS Y DOCUMENTOS	\$ 0,35	\$ 35,00
4	CARTUCHOS DE IMPRESORA	\$ 30,00	\$ 120,00
4	SUMINISTRO: HOJAS, CD, ENTRE OTROS	\$ 10,00	\$ 40,00
4	SERVICIO DE INTERNET	\$ 45,00	\$ 180,00
1	TRANSPORTE	\$ 30,00	\$ 30,00
1	REFRIGERIO	\$ 50,00	\$ 50,00
1	REVISIÓN DE TESIS DE GRADO	\$ 65,00	\$ 65,00
4	EMPASTADO, ANILLADO DE TESIS DE GRADO	\$ 20,00	\$ 80,00
TOTAL			\$ 600,00

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los gastos que se incurrirán para contratar a una persona encargada del área de Recursos Humanos ascienden a \$ 7.702.20 por pagos de un año de trabajo, incluyendo sueldo y beneficios de ley.

CUADRO # 16 Presupuesto para el departamento de recursos humanos

N°.	DESCRIPCION DE PUESTO	SUELDO	INGRESOS(horas extras)	APORTE PERSONAL	13VO Sueldo	Vacaciones	TOTAL MENSUAL
1	Responsable de Recurso Humano	500	580	54,23	48,33	41,25	\$ 615,35
TOTAL ANUAL+ 14vo SUELDO		\$ 7.702,20					

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los implementos que se utilizarán para la implementación de la oficina como equipo de cómputo y materiales para la persona encargada de Recursos Humanos son los siguientes:

CUADRO # 17 Presupuesto equipo de computo

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COMPUTADORA	\$ 650,00	\$ 650,00
1	IMPRESORA	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 770,00

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

CUADRO # 18 Presupuesto Muebles de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ESCRITORIO EJECUTIVO	\$ 200,00	\$ 200,00
2	ARCHIVOS METALICO DE 4 CAJONES	\$ 78,00	\$ 156,00
1	SILLAS GIRATORIAS	\$ 80,00	\$ 80,00
2	SILLAS	\$ 45,00	\$ 90,00
TOTAL			\$ 526,00

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Las capacitaciones que recibirá el personal administrativo como gerente, subgerente, jefe departamentales y administrativos ascienden a \$ 4200, debido a que son talleres especializados de liderazgo e integración de personal.

CUADRO # 19 Presupuesto capacitaciones e integración de personal

N° DE TRAB	CAPACITACIONES	COSTO UNITARIO (SESIONES DE DOS DIAS)	COSTO POR TRABAJADORES	CAPACITACION POR AÑO	VALOR TOTAL ANUAL
PERSONAL DIRECTIVO					
2	Taller de Liderazgo	\$ 300,00	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO					
18	Trabajo en equipo- integración de personal: Poderosas jornadas de Team Building & Outdoor Training. Taller para alcanzar excelencia en el servicio, creando una cultura orientada al cliente,	\$ 200,00	\$ 3.600,00	1	\$ 3.600,00
TOTALES					\$ 4.800,00

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

Los gastos totales incurridos para esta propuesta son los siguientes:

CUADRO # 20 Presupuesto general

PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	
REUNIONES DE TRABAJO	\$ 88,00
RECURSO HUMANO	\$ 7.702,20
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 770,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 526,00
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	\$ 600,00
CAPACITACIONES E INTEGRACION	\$ 4.800,00
TOTAL	\$ 14.486,20

Elaborado por: Karina Echaiz Orrala

CONCLUSIONES

- ✓ El presente trabajo de investigación sirvió para realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Milovan S.A. donde se evidencia que el personal no identifica una cultura organizacional clara debido a que los objetivos de la empresa no están bien direccionados.
- ✓ La estructura organizacional no está socializada de manera escrita, por ende el personal tiene problemas con la comunicación, trabajo en equipo, y poca identificación con la empresa en la que laboran.
- ✓ .Se elaboró un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. que permitió elaborar su proyección estratégica mediante la modificación de la misión y visión. objetivos y estrategias que tuvieran como finalidad mejorar la gestión administrativa de la organización , que incluyen capacitaciones y talleres, para directivos y trabajadores
- ✓ El diseño organizacional, para la empresa Milovan S.A. presenta factores importantes que definen como está estructurada y que funciones deben realizar sus miembros, cual es el camino a seguir para lograr sus objetivos, y mantener un sentido de pertenecía a la empresa.
- ✓ Es importante contar con un diseño organizacional, puesto que permite definir las áreas en las que se debe trabajar y como se llevaran a cabo estas actividades consiguiendo los planes deseados.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A. donde se identifiquen claramente los objetivos institucionales que la empresa desea alcanzar involucrando a todos sus miembros, gracias a ello se podrá realizar un desarrollo adecuado de la empresa
- ✓ Determinar una estructura organizacional adecuada donde se delinee los departamentos, el tramo de control y las líneas jerárquicas que permitan a la empresa coordinar de manera efectiva las actividades y a los integrantes mantener una excelente comunicación y desarrollar el trabajo en equipo.
- ✓ Implementar un orgánico funcional en el cual se detalle las diferentes funciones y actividades de los trabajadores que integran la empresa que permita realizar de manera eficiente sus labores.
- ✓ Se sugiere realizar capacitaciones y talleres teniendo como finalidad que tanto directivos y trabajadores se identifiquen con la empresa, mejoren la comunicación interna y externa, así como el buen funcionamiento de los trabajos en equipo, la excelente atención al cliente, de manera que se logren los objetivos
- ✓ Es sumamente importante que el diseño organizacional se lleve a efecto con el apoyo de los directivos y en conjunto con los trabajadores de la empresa Milovan S.A. con el propósito de ser un modelo de eficiencia a nivel administrativo y permita el mejoramiento de la gestión administrativa que se desea alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BÁEZ, Juan y Pérez de Tudela (2007), Investigación cualitativa, ESIC Editorial, Madrid.
- ✓ BERNAL, Torres César Augusto (2006). “metodología de la investigación” para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª edición.
- ✓ BRAVO, Carrasco Juan. (2009). Gestión de Procesos. Chile: Editorial Evolución S.A.
- ✓ CARDOZO, Alejandro Pablo. (2007). Administración Empresaria. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- ✓ DAFT, Richard. &. (2010). Introducción a la Administración. Sexta Edición: Cengage Learning.
- ✓ DAFT, Richard L. (2011). Diseño y teoría organizacional, México, Thomson.
- ✓ DAFT, Richard. L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson.
- ✓ DESS, Gregory, (2011) Administración Estratégica, Quinta Edición, McGraw Hill Educación
- ✓ GARETH, Jones, H. y. (2009). Administración Estratégica Octava edición. México: Mc Graw Hill interamericana Editores.

- ✓ GARETH Jones (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones 5ta Edición
- ✓ GÓMEZ Marcelo M., (2006). Introducción a la Metodología de La Investigación Científica. Editorial: Brujas. Primera Edición (2006). Argentina.
- ✓ HELLRIEGEL Don, Slocum, (2009). Comportamiento Organizacional. Editores: Cengage Learning. Doceava Edición. (20/01/2009). México
- ✓ HERNÁNDEZ Roberto. Metodología de la Investigación Editorial. McGraw-Hill, 4° edición
- ✓ KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz. (2007). Elementos de la Administración. México.
- ✓ KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz. (2001). Administración una Perspectiva Global. En H. Koontz, 11va Edición, McGraw-Hill.
- ✓ LABRADA Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional:Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).
- ✓ MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo, (2006) Metodología “diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales” 4ª. Edición. Bogotá: Limusa
- ✓ MICHAEL, A. Hitt (2006), Administración, pearson educación, 9ª Edición México.
- ✓ MINTZBERG Henry, (2006). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editores: El ateneo. Buenos Aires.

- ✓ ROBBINS, Stephen P. y Mary Coulter. (cabe indicar que es una dupla entre experiencia y juventud que en la actualidad para las empresas que desean sobresalir es muy productiva 2010). Administración 10ma. Edición. Mexico: Person Educación.
- .
- ✓ ROBBINS, Stephen, (2005) Comportamiento organizacional, octava edición, Prentice Hall, México
- ✓ SUMERS, Donna. C. S. (2006). Administración de la Calidad. México: Pearson Educación.

PAGINAS WEB

- ✓ <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>

- ✓ http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPENO.pdf

- ✓ <http://www.teleamazonas.com/index.php/noticias/nacionales/23540-sector-inmobiliario-ecuador-vive-un-boom-de-la-tierra-y-la-construccion>

- ✓ <http://www.camaraconstruccionquito.ec/>

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- ✓ Constitución de la República del Ecuador

- ✓ Régimen del Buen Vivir

- ✓ Ley de Compañías

- ✓ Escritura Milovan S.A.

ANEXOS

ANEXO # 1 Entrevista a gerente y subgerente



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



ENTREVISTA PARA NIVEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

OBJETIVO: Recopilar información relevante por parte del gerente general de la empresa Milovan S.A, el cual permitirá tener una visión del panorama actual en la gestión administrativa, y poder diseñar la propuesta de diseño organizacional para la misma.

El presente cuestionario contiene las preguntas para la entrevista que se realizara al Sr. Marco Paltan Guerrero Gerente General e Ing. María Fernanda Núñez de Milovan S.A.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa Milovan S.A.?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa Milovan S.A.?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Milovan S.A.?
4. ¿Cuáles son los valores institucionales de la empresa y que tan difundidos se encuentran?
5. ¿En qué documentos se encuentran plasmados?
6. ¿Cada que tiempo se revisan y actualizan?
7. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
8. ¿Cómo están estructuradas las políticas de la empresa?
9. ¿Están estipulados los procedimientos de la empresa por escrito?
10. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
11. ¿Cómo está estructurada la organización de la empresa Milovan S.A.?
¿Cuáles son sus aspectos negativos y cuáles los positivos?

12. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la empresa?
13. ¿Se establecen claramente los niveles de responsabilidad y autoridad?
14. ¿Actualmente la empresa posee políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, difundidos y vigentes en toda la empresa?
15. ¿El personal con el que cuenta es el idóneo para los cargos de la empresa?
16. ¿Su personal entiende claramente sus funciones, responsabilidades dentro de la empresa?
17. ¿Cuáles son las políticas de reclutamiento y selección e inducción de personal?
18. ¿Cuenta con los recursos necesarios para la operación de las actividades de la empresa?
19. ¿Cómo considera el clima organizacional dentro de la empresa actualmente?
20. ¿Se desarrollan presupuestos en la empresa, para que áreas y por quienes son elaborados?
21. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
22. ¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo de la empresa?
23. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Qué tan eficiente es para el desarrollo de las actividades de la empresa?
24. ¿De qué manera se realizan la toma de decisiones en la empresa?
25. ¿Cuándo se requiere información de la empresa la obtiene eficientemente?
26. ¿Enfrenta problemas en cuanto al manejo de la comunicación?
27. ¿La forma de comunicarse con sus colaboradores es la idónea?
28. ¿Por cuantas personas está constituida su empresa?
29. ¿De qué manera se evalúa la productividad del recurso humano en la empresa?

30. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
31. ¿Se realizan evaluaciones para que permitan establecer el los objetivos cumplidos y los no alcanzados en un periodo determinado?
32. ¿En qué aspectos ha crecido su empresa en los últimos 5 años?
33. ¿En términos de rentabilidad como está la empresa?
34. ¿Existen aspectos negativos que opacan el éxito de su empresa?
35. ¿En qué aspecto la empresa ofrece mayor potencial para progresar?
36. ¿Qué empresas considera a sus mayores competidores en el mercado? ¿Por qué?
37. ¿Investiga a su competencia existente y potencial? ¿Por qué?
38. ¿Describa las características, económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
39. ¿Su empresa tiene ventaja competitiva con relación a sus competidores?
40. ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?
41. ¿De qué manera la empresa puede hacer emerger las oportunidades?

ANEXO # 2 Encuesta a nivel administrativo



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



ENCUESTA PARA NIVEL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

OBJETIVO: Recopilar información relevante por parte del personal administrativo de la empresa Milovan S.A, el cual permitirá tener una visión del manejo actual de la gestión administrativa, y poder diseñar la propuesta de diseño organizacional de la misma.

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____
FECHA: _____

1. ¿La empresa Milovan S.A. cuenta con un Diseño Organizacional?
SI () NO ()
2. ¿La estructura organizacional de la empresa Milovan S.A., funciona correctamente?
 - 1.- () Siempre
 - 2.- () Casi Siempre
 - 3.- () Algunas veces
 - 4.- () Casi Nunca
 - 5.- () Nunca
3. ¿Realiza funciones que no le corresponde?
 - 1.- () Siempre
 - 2.- () Casi Siempre
 - 3.- () Algunas veces
 - 4.- () Casi Nunca
 - 5.- () Nunca
4. ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿con que frecuencia ha sido la capacitación que ha recibido?
 - 1.- () Siempre
 - 2.- () Casi Siempre
 - 3.- () Algunas veces
 - 4.- () Casi Nunca
 - 5.- () Nunca
5. ¿En su departamento les permiten trabajar en equipo?
 - 1.- () Siempre
 - 2.- () Casi Siempre
 - 3.- () Algunas veces
 - 4.- () Casi Nunca
 - 5.- () Nunca
6. ¿Existe una comunicación fluida dentro de la empresa Milovan S.A, por ende se entienden las indicaciones de sus superiores o compañeros?
 - 1.- () Total acuerdo
 - 2.- () De acuerdo
 - 3.- () Indiferente
 - 4.- () En Desacuerdo
 - 5.- () Total desacuerdo

ANEXO # 3 Encuesta a nivel operativo



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



ENCUESTA PARA NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA MILOVAN S.A.

OBJETIVO: Recopilar información relevante por parte del personal operativo de la empresa Milovan S.A, el cual permitirá tener una visión del manejo actual de la gestión administrativa, y poder diseñar la propuesta de diseño organizacional de la misma.

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____
FECHA: _____

1. ¿Conoce la misión de la empresa Milovan S.A.?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
2. ¿Conoce la visión de la empresa Milovan S.A.?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
3. ¿Conoce los objetivos de la empresa Milovan S.A.?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
4. ¿Con que frecuencia se realiza la difusión de la misión, visión, y objetivos de la empresa Milovan S.A.?
1.- () Siempre
2.- () Casi Siempre
3.- () Algunas veces
4.- () Casi Nunca
5.- () Nunca
5. ¿Conoce las políticas de la empresa Milovan S.A.?
SI () NO ()
De indicar SI conteste la pregunta A
De indicar NO conteste la pregunta B
A) ¿De qué manera se las dieron a conocer?

B) ¿Por qué?

6. ¿Ha sido de su conocimiento las políticas de trabajo del departamento donde labora?
1.- () Total acuerdo
2.- () De acuerdo
3.- () Indiferente
4.- () En Desacuerdo

- 5.- () Total desacuerdo
7. ¿Está de acuerdo con la organización de un diseño organizacional para la empresa Milovan S.A.?
- 1.- () Total acuerdo
 2.- () De acuerdo
 3.- () Indiferente
 4.- () En Desacuerdo
 5.- () Total desacuerdo
8. ¿Dispone de un Manual de Procedimientos que sigue para efectuar su trabajo en la empresa Milovan S.A.?
- SI () NO ()
 ¿Por qué? _____
9. ¿A qué departamento se reporta directamente?
- 5.- () Gerencia General
 4.- () Sub-Gerencia
 3.- () Financiero
 2.- () Operaciones
 1.- () RR.HH.
10. ¿Mediante qué medios reporta sobre las responsabilidades realizadas?
- 1.- () Reportes
 2.- () Informes
 3.- () Objetivos cumplidos
 4.- () Verbal
 5.- () Ninguno
11. ¿Un nuevo integrante es presentado oficialmente a los demás miembros de la empresa, al ingresar a la misma?
- 1.- () Siempre
 2.- () Casi Siempre
 3.- () Algunas veces
 4.- () Casi Nunca
 5.- () Nunca
12. ¿Al iniciar sus labores tuvo problemas para desempeñar su trabajo?
- 1.- () Siempre
 2.- () Casi Siempre
 3.- () Algunas veces
 4.- () Casi Nunca
 5.- () Nunca
13. ¿Existe clima organizacional en la empresa Milovan S.A.?
- 1.- () Siempre
 2.- () Casi Siempre
 3.- () Algunas veces
 4.- () Casi Nunca
 5.- () Nunca
14. ¿Aplica los conocimientos adquiridos en su trabajo?
- SI () NO ()
 ¿Cuándo? _____
15. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de alguna comunicación o información de la cual deba tener conocimiento?
- 1.- () Escrita
 2.- () Verbal
 3.- () Otros
 ¿Cuáles? _____

16. ¿La información es recibida en el momento preciso y a tiempo?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- Algunas veces
- 4.- Casi Nunca
- 5.- Nunca

17. ¿Las quejas, peticiones y sanciones son atendidas según la importancia?

- 1.- Total acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- En Desacuerdo
- 5.- Total desacuerdo

18. ¿Su trabajo es supervisado periódicamente?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- Algunas veces
- 4.- Casi Nunca
- 5.- Nunca

19. ¿Existe algún tipo de control para realizar su trabajo?

SI

NO

¿Cuáles? _____

20. ¿Se ha realizado evaluación de desempeño?

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- Algunas veces
- 4.- Casi Nunca
- 5.- Nunca

21. ¿Qué medidas se toman cuando algo no sale de acuerdo a lo planificado?

22. ¿Qué desearía que cambie o mejore dentro de la empresa Milovan S.A.?

GRACIAS POR SU COLABORACION ☺ BUEN DIA!!!!!!

ANEXO # 4 Encuesta a clientes frecuentes



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



ENCUESTA A CLIENTES FRECUENTES

OBJETIVO: Recopilar información relevante por parte de los clientes frecuentes de la empresa Milovan S.A, el cual permitirá medir la satisfacción de los mismos, y poder diseñar la propuesta de diseño organizacional de la misma.

1. ¿Durante qué tiempo lleva solicitando los servicios de la empresa Milovan S.A.?

- 1.- () Menos de un año
- 2.- () Entre 1-3
- 3.- () Entre 4-8
- 4.- () Mas de 8

2. ¿Cuáles son las razones por las que contrata los servicios de la empresa Milovan S.A?

- 1.- () Calidad
- 2.- () Precio
- 3.- () Satisfacción de Necesidades
- 4.- () Tiempo de entrega de obras

3. ¿Qué ventajas le ofrece la empresa Milovan S.A. con respecto a las demás empresa?

- 1.- () Innovación
- 2.- () Servicios Adicionales
- 3.- () Presupuestos Accesibles

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que le ha solicitado a la empresa Milovan S.A?

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

5. ¿Cómo considera la comunicación con los trabajadores de la empresa Milovan S.A.?

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

6. ¿Cómo califica la atención al cliente de la empresa Milovan S.A.?

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

7. ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa Milovan S.A.?

- 1.- () Seguro
- 2.- () Posiblemente si
- 3.- () Quizás
- 4.- () Posiblemente no
- 5.- () No

ANEXO # 5 Matriz evaluación de desempeño

DATOS						
FECHA DE EVALUACIÓN: NOMBRE DEL EVALUADO APELLIDOS: NOMBRE: CARGO O PUESTO:		NOMBRE DEL SUPERVISOR APELLIDOS: NOMBRES: CARGO O PUESTO:				
DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS Marque con una "X" el grado de consecución siendo:						
5	SUPERA LAS EXPECTATIVAS	100% A MAS DE CUMPLIMIENTO				
4	CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	76% A 100% DE CUMPLIMIENTO				
3	CUMPLE LA MAYORIA DE LAS EXPECTATIVAS	51 A 75% DE CUMPLIMIENTO				
2	CUMPLE PARCIALMENTE LAS EXPECTATIVAS	26 A 50% DE CUMPLIMIENTO				
1	NO CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	0 A 25% DE CUMPLIMIENTO				
Marque con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
OBJETIVOS		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
Subtotal						
TOTAL						
DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS Marque con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
COMPETENCIAS		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
GENÉRICAS						
1						
2						
3						
ESPECÍFICAS						
4						
5						
6						
Subtotal						
TOTAL						
		PUNTAJE MAXIMO				
PUNTAJE EN BASE A OBJETIVOS						
PUNTAJE EN BASE A COMPETENCIAS						
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO						
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ¿Considera que necesita alguna capacitación adicional para tener un mejor desempeño en su trabajo? SI NO Si su respuesta es SI, comentenos brevemente lo que necesita						
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA				
Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en la siguientes líneas: ----- ----- -----						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO		FIRMA				
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		FIRMA				

ANEXO # 6 Registro mercantil de la empresa Milovan S.A.



NUMERO DE REPERTORIO: 4.858
FECHA DE REPERTORIO: 25/ene/2007
HORA DE REPERTORIO: 12:31

EL REGISTRO MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL

1.- **Certifica:** que con fecha veinticinco de Enero del dos mil siete en cumplimiento de lo ordenado en la Resolución N° 07.G.IJ.0000472, dictada por la **Especialista Jurídico**, el **22 de enero del 2007**, queda inscrita la presente escritura pública junto con la resolución antes mencionada, la misma que contiene la **Constitución** de la compañía denominada: **MILOVAN S.A.**, de fojas 8.748 a 8.774, Registro Mercantil número 1.657. Quedando incorporado el Certificado de Afiliación a la **Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo del Guayas**.
2.- Queda archivada una copia auténtica de esta escritura.

ORDEN: 4858
LEGAL: Angel Aguilar
AMANTENSE: Fala Guasho
APODIACADA: RAZÓN: Eloy Cedeño

24/1/22
REVISADO POR:

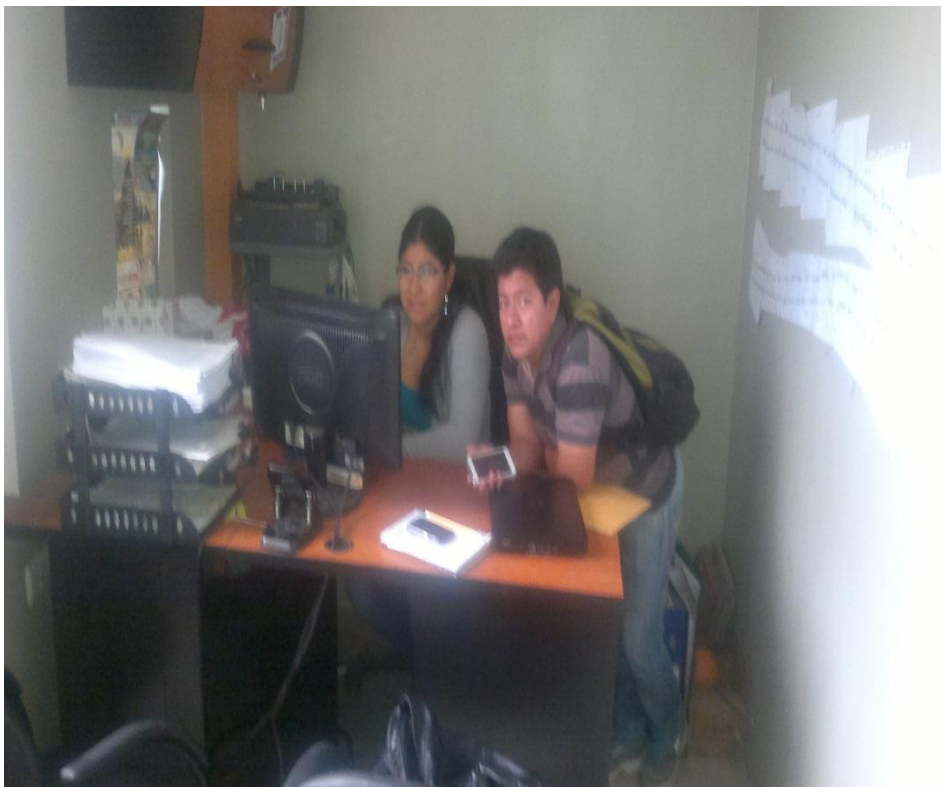



AB. ZOILA CEDEÑO CELLAN
REGISTRO MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL
DELEGADA

ANEXO # 7 Imágenes empresa Milovan S.A.



PERSONAL ADMINISTRATIVO



SECRETARIA SUBGERENCIA



CONTABILIDAD



OPERACIONES



MAQUINARIAS Y EQUIPOS







PERSONAL REALIZANDO ENCUESTAS



ANEXO # 8 Carta aval.

MILOVAN S.A
ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION
ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPO DE CONTRUCCION
RUC: 0992496541001

La Libertad, mayo 07 del 2013

Sr. Ing.
Jairo Cedeño Pinoargote
Director de la Carrera Ingeniera en Administración de Empresas
Universidad Estatal Península de Santa Elena
Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico que ha sido autorizado el brindar la respectiva información a la Srta. Karina Paola Echaiz Orrala en el proyecto de Tesis previo a la obtención de su Titulo de Tercer Nivel, con el tema **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILOVAN S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"**.

Esperamos que con el desarrollo de este proyecto de tesis el diseño organizacional de la empresa que represento se fortalezca.

Deseando éxitos en el desarrollo de su trabajo, se suscribo de usted muy cordalmente.

Atentamente,


Marco Vinicio Paltan Guerrero.
Representante Legal de la Compañía
MILOVAN S.A



MILOVAN
CONSTRUCTORA

LA LIBERTAD, COLINAS INDUSTRIALES GRAL. ENRIQUEZ GALLO AV. 10 S/N ENTRE CALLES 44 Y CALLE 45
TELF. 2786-153 099130648 EMAIL: milovansa@yahoo.com.ar