



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y
VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: MERY VERÓNICA CACAO PRUDENTE
TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y
VELEROS ROMAPRO SHIPPIG AGENT
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: MERY VERÓNICA CACAO PRUDENTE
TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

La Libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014”**, elaborado por la Srta. MERY VERÓNICA CACAO PRUDENTE egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA., MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

“Dedico el presente trabajo a Dios nuestro creador, por concederme el don de la vida.

En especial dedico a mi Familia a mis padres, hermanos, sobrinos quienes han sido mi fortaleza y han formado parte de mi logro y crecimiento personal por medio de sus innumerables consejos e infinito amor otorgándome fuerzas para vencer cualquier eventualidad con honestidad y humildad en la vida apoyándome en mis decisiones. A mis amigos, que forman parte de mi corazón los cuales por medio de su sinceridad me han empujado a perseguir y luchar por mis ideales brindándome su apoyo incondicional en momentos de triunfos y fracasos”.

Verónica

AGRADECIMIENTO

“A la institución a mi querida Universidad, a mis apreciados profesores por otorgarme innumerables conocimientos necesarios en la formación de mi carrera y direccionarme para el desarrollo y culminación del presente trabajo de titulación.

Al Gerente General de la empresa de servicio de agenciamiento y mantenimiento Romapro Shipping Agent, por permitirme realizar mi trabajo de investigación de tesis en su organización”.

Verónica

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS Y
MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING
AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2014”**

Autora: Mery Verónica Cacao Prudente
Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en la creación de un Diseño Organizacional para la empresa de servicio y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, cuyo objetivo es mejorar el desempeño correcto de sus actividades mediante una estructuración jerárquica que permita el desarrollo eficiente de su recurso humano a través de la designación correcta de funciones y responsabilidades generando cambios positivos al ambiente laboral, para su elaboración se consideraron herramientas básicas para el logro de una administración eficiente. El trabajo se conforma en cuatro partes empezando por el marco referencial que muestra el planteamiento de problema relacionado a los síntomas y causas, marco teórico que detalla los componentes del diseño y estructura organizacional, seguido por la metodología en base a las técnicas de recolección de información como la entrevista dirigida al talento humano, Gerente General y las encuestas para los clientes cuyo propósito fue la obtención de datos veraces y relevantes que permitieron analizar el ambiente interno y externo de la empresa midiendo sus fortalezas y debilidades detectando a su vez oportunidades. Se establece en la empresa Romapro Shipping Agent el diseño e implementación de una estructura organizacional direccionada al fortalecimiento administrativo logrando la eficacia en el servicio que esta oferta, por lo que se considera la creación de misión, visión, objetivos institucionales, estructura orgánica, política, código de ética, estrategias, plan de acción entre otros factores relevantes para el eficiente desarrollo de sus funciones. Como conclusión la propuesta presentada da pauta para que el Gerente General pueda efectuar correctamente las actividades mediante la utilización de los componentes y recursos que conforman la empresa a fin de alcanzar las metas y objetivos que esta persigue por medio de una distribución específica de funciones y responsabilidades para cada integrante, permitiendo de esta manera obtener la efectividad empresarial, satisfaciendo las necesidades y exigencias de cliente y del entorno.

ÍNDICE GENERAL

	Página
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL.....	3
TEMA:	3
Problema de investigación	3
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema	8
Sistematización del problema	8
Evaluación del problema.....	9
Justificación.....	10
Objetivos de la investigación	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	11
Hipótesis y operacionalización de las variables.....	12
Operacionalización de las Variables.....	12
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES	16
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1. Definición de la Estructura Organizacional.....	18
1.2.2. Importancia de la estructura organizacional	20
1.2.3. Características de la estructura organizacional.....	21

1.2.4. Ventajas de la estructura organizacional	22
1.2.5. Elementos de la estructura organizacional	22
1.2.6. Objetivos de la estructura organizacional.....	23
1.2.7. Tipos de estructura organizacional	23
1.2.8. Enfoques de la estructura organizacional	25
1.2.8.1. Enfoque clásico.....	25
1.2.8.2. Enfoque tecnológico de las tareas.....	25
1.2.8.3. Enfoque ambiental	26
1.2.9. Modelos de diseño organizacional.....	26
1.2.9.1. Modelo de Richard L. Daft	27
1.2.9.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	29
1.2.9.3. Modelo de las siete S de McKinsey.....	31
1.2.9.4. Modelo de Henry Mintzberg.....	32
1.2.10. Componentes del diseño organizacional.....	34
1.2.10.1. Análisis situacional o diagnóstico de la organización.....	34
1.2.10.1.1. Diagnóstico organizacional.....	34
1.2.10.1.2. Diagnóstico Participativo.....	35
1.2.10.1.3. Matriz F.O.D.A.....	35
1.2.10.1.3.1. Elementos del F.O.D.A.....	36
1.2.10.2. Análisis interno	37
1.2.10.2.1. Marco lógico muestral.....	37
1.2.10.2.2. Matriz de evaluación de factores internos de la organización (MEFI).....	38
1.2.10.3. Análisis externo	40
1.2.10.3.1. Análisis de factores externos de la organización (MEFE).....	40
1.2.10.3.2. Matriz de competitividad.....	42
1.2.10.4. Proyección estratégica	46
1.2.10.4.1. Misión.....	46
1.2.10.4.2. Visión.....	47
1.2.10.4.3. Objetivos.....	47
1.2.10.4.4. Metas.....	48

1.2.10.4.5. Estrategias organizacionales.....	48
1.2.10.4.5.1. Tipos de estrategias.....	49
1.2.10.4.6. Cursos de acción.....	50
1.2.10.4.7. Presupuesto.....	50
1.2.10.5. Proyección de la Estructura Organizacional.....	50
1.2.10.5.1. Diseño de la estructura.....	50
1.2.10.5.2. Diseño de cargos y puestos.....	50
1.2.10.5.3. Orgánico funcional.....	51
1.2.10.5.4. Políticas de RRHH.....	52
1.2.10.5.5. Sistema de información.....	52
1.2.10.5.5.1. Cadena de Mando.....	53
1.2.10.5.6. Sistema de control.....	54
1.2.10.5.7. Tecnología.....	54
1.2.10.5.8. Cultura organizacional.....	55
1.2.10.5.9. Vínculos Inter-organizacionales.....	57
1.2.10.5.10. Código de ética.....	57
1.2.10.5.11. Cuadro de mando integral.....	57
1.2.10.6. Dimensiones del diseño organizacional.....	59
1.2.10.6.1. Dimensiones estructurales.....	59
1.2.10.6.2. Dimensiones contextuales.....	60
1.2.10.7. Resultados de efectividad.....	60
1.2.10.7.1. Eficacia.....	60
1.2.10.7.2. Eficiencia.....	61
1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	61
1.3.1. Aspectos constitutivos de la empresa.....	62
1.3.2. Recursos.....	64
1.3.3. Servicio.....	64
1.4. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA.....	65
1.4.1. Constitución de la República del Ecuador.....	65

CAPÍTULO II	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
2.3.1. Por el propósito.....	71
2.3.1.1. Investigación aplicada.....	71
2.3.2. Por el nivel.....	71
2.3.2.1. Investigación Descriptiva.....	71
2.3.3. Por el lugar.....	72
2.3.4. De campo.....	73
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
2.4.1. Método de Observación.....	74
2.4.2. Método deductivo.....	74
2.4.3. Método de análisis-sintético.....	74
2.5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
2.5.1. La Fuente Primaria.....	75
2.5.1.1. Entrevista.....	75
2.5.1.2. Encuesta.....	76
2.5.1.3. Observación.....	76
2.5.2. La fuente secundaria.....	77
2.5.2.1. Fichaje.....	77
2.5.2.2. Lectura científica.....	77
2.5.2.3. Análisis de contenido, redacción y estilo.....	77
2.6. INSTRUMENTOS.....	78
2.6.1. Instrumento: Registro de la observación.....	79
2.6.2. Instrumento: Guía de pautas.....	79
2.6.3. Instrumento: Cuestionario.....	80
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	80
2.7.1. Población.....	80
2.7.2. Muestra.....	82

2.7.2.1. Tipos de muestreo	82
2.7.2.1.1. Muestreo probabilístico	83
2.7.2.2. Muestreo No Probabilístico	83
2.7.2.3. Tamaño de la muestra	83
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	85
2.8.1. Procesamiento de los datos	86
CAPÍTULO III.....	87
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	88
3.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EFECTUADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT.....	89
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EFECTUADA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SERVICIO ROMAPRO SHIPPING AGENT	93
3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES.....	102
3.5. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	114
3.6. COMPARACIÓN DE RESULTADOS	115
3.7. CONCLUSIONES	116
3.8. RECOMENDACIONES	117
CAPÍTULO IV	118
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.....	118
4.1. PRESENTACIÓN	118
4.2. DATOS DE IDENTIFICCIÓN DE LA EMPRESA	119
4.2.1. Razón Social	119
4.2.2. Marco situacional.....	119
4.2.2.1. Ubicación de la empresa Romapro Shipping Agent	120
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD.....	120

4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	123
4.4.1. Análisis organizacional.....	123
4.4.2. Diagnóstico Participativo.....	124
4.4.3. Matriz F.O.D.A de la empresa Romapro Shipping Agent.....	124
4.4.4. Análisis Interno.....	127
4.4.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	127
4.4.5. Análisis Externo.....	128
4.4.5.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	128
4.4.6. Matriz del Perfil Competitivo	129
4.4.7. Análisis de Porter.....	130
4.4.8. Matriz del Marco Lógico	133
4.5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	134
4.5.1. Misión empresa Romapro Shipping Agent	134
4.5.2. Visión empresa Romapro Shipping Agent	134
4.5.3. Valores institucionales.....	134
4.5.4. Objetivos institucionales de la empresa Romapro Shipping Agent	135
4.5.4.1. Objetivo General.....	135
4.5.4.2. Objetivos Específicos.....	135
4.5.5. Estrategias y cursos de acción para la empresa Romapro Shipping Agent.....	136
4.5.6. Presupuestaria y financiero.....	137
4.5.6.1. Proyección del presupuesto general.....	138
4.6. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	139
4.6.1. La estructura organizacional.....	139
4.6.2. Estructura Orgánica	139
4.6.3. Orgánico funcional para la empresa Romapro Shipping Agent	140
4.6.4. Diseño de cargos y puestos.....	141
4.6.4.1. Área administrativa – Presidente Ejecutivo.....	141
a) Funciones.....	141
b) Perfil profesional.....	142
4.6.4.2. Área administrativa – Gerencia General.....	142
a) Funciones.....	143

b) Responsabilidades.....	143
c) Perfil profesional.....	144
4.6.4.3. Departamento administrativo - secretaria	144
a) Funciones.....	145
b) Responsabilidades.....	145
c) Perfil profesional.....	146
4.6.4.4. Departamento administrativo - contador	146
a) Funciones.....	146
b) Responsabilidades.....	147
c) Perfil profesional.....	147
4.6.4.5. Área administrativa- Personal de agenciamiento naviero- tramitador inspector.....	148
a) Funciones.....	148
b) Responsabilidades.....	148
c) Perfil profesional.....	148
4.6.4.6. Área administrativa-Personal de agenciamiento naviero- estibador.....	149
a) Funciones.....	149
b) Responsabilidades.....	149
c) Perfil profesional.....	150
4.6.4.7. Área administrativa- personal de mantenimiento a Yates y Veleros....	150
a) Funciones.....	150
b) Responsabilidades.....	150
c) Perfil profesional.....	151
4.6.4.8. Área administrativa -Personal suministro y dotación de combustible y suministro de alimentación	151
a) Funciones.....	151
b) Responsabilidades.....	151
c) Perfil profesional.....	152
4.6.4.9. Área de Bodega - conserje	152
a) Funciones.....	152
b) Responsabilidades.....	153

c) Perfil profesional.....	153
4.6.4.10. Departamento de seguridad.....	153
a) Funciones.....	153
b) Responsabilidades.....	154
c) Perfil profesional.....	154
4.7. POLITICAS PARA EL RRHH DE LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT	154
4.8. SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	155
4.9. CULTURA ORGANIZACIONAL	156
4.10. TECNOLOGÍA.....	157
4.11. VINCULOS INTERORGANIZACIONALES.....	157
4.12. CÓDIGO DE ÉTICA.....	158
4.13. BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL).....	159
4.14. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	160
4.14.1. Cadena de mando	160
4.14.2. Unidad de mando	160
4.14.3. División de trabajo.	161
4.14.4. Descentralización	161
4.15. OBJETIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	161
4.16. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	162
4.16.1. Dimensiones contextuales	162
4.16.2. Dimensiones estructurales.....	163
4.17. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	165
4.17.1. Eficiencia.....	165
4.17.2. Eficacia.....	165
CONCLUSIONES.....	166
RECOMENDACIONES.....	167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
CUADRO No. 1 Identificación de las variables	13
CUADRO No. 2 Operacionalización de la variable independiente	14
CUADRO No. 3 Operacionalización de la variable dependiente	15
CUADRO No. 4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	40
CUADRO No. 5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	42
CUADRO No. 6 Matriz de competitividad.....	43
CUADRO No. 7 Instrumentos de recolección de datos.....	78
CUADRO No. 8 Población.....	81
CUADRO No. 9 Servicio que presta la empresa Romapro Shipping.....	102
CUADRO No. 10 Percepción de la empresa Romapro Shipping Agent	103
CUADRO No. 11 Trabajo que oferta la organización	104
CUADRO No. 12 Nivel de satisfacción del trabajo que ejecuta la empresa	105
CUADRO No. 13 Cumplimiento en la entrega del servicio de la empresa.....	106
CUADRO No. 14 Cumplimiento de normativas en referente al servicio.....	107
CUADRO No. 15 Eficiencia del servicio	108
CUADRO No. 16 Mejoramiento del servicio.....	109
CUADRO No. 17 Recomendación del servicio.....	110
CUADRO No. 18 Sugerencia para la organización.....	111
CUADRO No. 19 Estructuración jerárquica.....	112
CUADRO No. 20 Diseño organizacional	113
CUADRO No. 21 Análisis de participación	124
CUADRO No. 22 Matriz situacional F.O.D.A de Romapro Shipping Agent	125
CUADRO No. 23 F.O.D.A estratégico.....	126
CUADRO No. 24 Matriz de evaluación de factores internos de la empresa.....	127
CUADRO No. 25 Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Romapro Shipping Agent	128
CUADRO No. 26 Matriz de competitividad.....	129
CUADRO No. 27 Presupuesto general.....	138
CUADRO No. 28 Cuadro de mando integral de Romapro Shipping Agent	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO NO. 1 Modelo de diseño organizacional Richard Daft	28
GRÁFICO NO. 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	30
GRÁFICO NO. 3 Modelo de las 7-S de Mckinsey.....	32
GRÁFICO NO. 4 Modelo de Henry Mintzberg	33
GRÁFICO NO. 5 Matriz foda.....	36
GRÁFICO NO. 6 Análisis de porter	44
GRÁFICO NO. 7 Estrategia organizacional.....	49
GRÁFICO NO. 8 Tipos de estrategias.....	49
GRÁFICO NO. 9 Cultura organizacional.....	55
GRÁFICO NO. 10 Cuadro de mando integral.....	58
GRÁFICO NO. 11 Servicio que presta la empresa	102
GRÁFICO NO. 12 Percepción de la empresa Romapro Shipping Agent.....	103
GRÁFICO NO. 13 Trabajo que oferta la organización	104
GRÁFICO NO. 14 Nivel de satisfacción del trabajo que ejecuta la empresa.....	105
GRÁFICO NO. 15 Cumplimiento en la entrega del servicio de la empresa	106
GRÁFICO NO. 16 Cumplimiento de normativas en referente al servicio	107
GRÁFICO NO. 17 Eficiencia del servicio.....	108
GRÁFICO NO. 18 Mejoramiento del servicio	109
GRÁFICO NO. 19 Recomendación del servicio	110
GRÁFICO NO. 20 Sugerencia para la organización	111
GRÁFICO NO. 21 Estructuración jerárquica	112
GRÁFICO NO. 22 Diseño organizacional	113
GRÁFICO NO. 23 Logotipo empresa Romapro Shipping Agent	119
GRÁFICO NO. 24 Ubicación empresa Romapro (VISTA 1)	120
GRÁFICO NO. 25 Estructura organizacional empresa	122
GRÁFICO NO. 26 Modelo de las cinco fuerzas porter aplicado al entorno competitivo de las empresas que operan en el mercado de agenciamiento y mantenimiento naviero	132
GRÁFICO NO. 27 Organigrama empresa Romapro Shipping Agent.....	140

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO No. 1 Carta de solicitud del proyecto.....	173
ANEXO No. 2 Acta de trabajo No. 1.....	174
ANEXO No. 3 Acta de trabajo No. 1 (2).....	175
ANEXO No. 4 Acta de trabajo No. 2, aprobación de misión, visión, objetivos.	176
ANEXO No. 5 Acta de trabajo No. 2 (2).....	177
ANEXO No. 6 Acta de trabajo No. 2 (3).....	178
ANEXO No. 7 Acta de trabajo No. 3, aprobación de estructura organizacional	179
ANEXO No. 8 Acta de trabajo No. 3 (2).....	180
ANEXO No. 9 Acta de trabajo No. 4, compromiso del proyecto.....	181
ANEXO No. 10 Acta de trabajo No. 4, compromiso del proyecto (2).....	182
ANEXO No. 11 Matriz de consistencia.....	183
ANEXO No. 12 Guía de observación.....	184
ANEXO No. 13 Guía de pauta de la entrevista.....	185
ANEXO No. 14 Formato entrevista al gerente general.....	186
ANEXO No. 15 Formato de entrevista al recurso humano.....	188
ANEXO No. 16 Formato de encuesta.....	191
ANEXO No. 17 Arbol de problemas empresa Romapro Shipping Agent.....	192
ANEXO No. 18 Arbol de objetivos empresa Romapro Shipping Agent.....	193
ANEXO No. 19 Matriz del marco lógico empresa Romapro Shipping Agent...	194
ANEXO No. 20 Plan de acción empresa Romapro Shipping Agent.....	195
ANEXO No. 21 Fotos.....	196

INTRODUCCIÓN

Encontrarse en el nivel de vanguardia es el factor que impulsa a las empresas a implementar los recursos necesarios para permanecer en el mercado utilizando estrategias para perdurar en la mente del consumidor, satisfaciendo sus necesidades por medio de la prestación de servicios o la otorgación de un producto. En el transcurso del tiempo se ha considerado que las organizaciones, son sistemas sociales abiertos que procesan información, con una capacidad limitada y utilizada para cumplir las tareas internas, coordinando e interpretando actividades del entorno externo dirigidas a evaluarlas y mejorar procesos organizacionales.

Una organización con éxito involucra el esfuerzo de todos sus integrantes mediante la optimización de sus recursos, en las cuales sus elementos comunes de la estructuración de la organización son: la coordinación del trabajo, como el ajuste mutuo, la estandarización y la influencia jerárquica (supervisión y control) y los parámetros de diseño como la especialización, la formalización, la complejidad, la centralización, toma de decisiones y la departamentalización en la empresa.

Las empresas han formado parte del desarrollo de las naciones desde los siglos pasados acentuándose en la economía como entes de crecimiento adaptándose a las necesidades de las personas compitiendo abruptamente con la globalización cambiante del mercado laboral y consumista.

Hoy en día estos agentes se encuentran presente en todos los lugares con miras de crecimiento y expansión empresarial, por lo que los administradores, Dueños de empresas y Gerentes deben tener en cuenta la utilización de estrategias que estén acordes para satisfacer las necesidades de los clientes sea por medio de la elaboración de un producto o prestación de un servicio.

Para la obtención de resultados efectivos, toda empresa debe buscar alternativas diferenciadores para estar al nivel de competitividad por lo que debe poseer reglas, políticas, manuales de procedimientos para la ejecución de sus actividades utilizando la administración como fuerza de su desarrollo empresarial por medio de la implementación de sistemas, procesos o diseños organizacionales para el logro de sus metas.

En el presente informe se considera el método dialéctico que permita la noción real en todas sus partes, estableciendo las características esenciales del conocimiento para establecer un diseño organizacional a la empresa dando pausa para el desarrollo y direccionamiento administrativo, para lo cual se ha considerado tomar en cuenta cuatro capítulos, que comprenden:

El primer capítulo corresponde al marco teórico, en el que describe los fundamentos y conceptualizaciones de diferentes autores que se utilizaron en el presente trabajo además de datos relevantes de la empresa por medio de las variables del objeto de estudio.

La segunda unidad, corresponde a la metodología a seguir para el desarrollo del trabajo, en la que se describe la modalidad, diseño, tipo de investigación e instrumentos aplicados y utilizados en el proceso de recolección de información.

La tercera unidad, comprende al análisis e interpretación de los datos recabados en el transcurso del proyecto con ayuda de herramientas de investigación, reflejado en los cuadros y gráficos para su correcta comprensión.

La cuarta y última unidad, consiste en la propuesta de un Diseño Organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad, que hace referencia al direccionamiento administrativo en base a una estructura estableciendo misión, visión, objetivos, además de la creación de diseño de cargos y puestos, estrategias, plan de acción y el respectivo presupuesto.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

TEMA:

“INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT

Problema de investigación

Como puntos trascendentales a continuación se describe la definición del problema, objetivos generales y específicos, justificación, hipótesis y operacionalización de las variables como procesos para el desarrollo de la propuesta.

Ubicación del problema en un contexto

La provincia de Santa Elena sector productivo, comercial y generador de la economía del País, cuenta con una diversidad de actividades, áreas productivas, comerciales y de servicio que fomentan el crecimiento de sectores tanto locales y nacionales por poseer variedad de productos.

En la actualidad donde los escenarios son cada vez más complejos y tienden a la generalización globalizante, las organizaciones deben efectuar cambios fundamentales en sus culturas orgánicas y actualizar los valores de gestión para crear ventajas diferenciadoras basadas en la capacidad de sus integrantes para el desarrollo de sus actividades organizacionales.

Donde la interrelación del talento humano se convierte con mayor intensidad, la herramienta clave y necesaria para el desarrollo de las empresas encaminándose hacia la excelencia organizacional, la misma que logra efectividad y coherencia entre los componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros para alcanzar el éxito.

Las estructuras organizacionales son de gran interés en las empresas, estas nacen bajo la necesidad que limitan su desarrollo y correcto funcionamiento en las diferentes áreas donde el talento humano es el eslabón de gran realce en las empresas que buscan la maximización de sus actividades con enfoques participativos mediante el aporte significativo del cliente interno para la ejecución clara, por lo que los administradores, gerentes y dueños de instituciones buscan mediante un enfoque administrativo y participativo la efectividad para la consecución de las funciones departamentales como eje principal para el desarrollo organizacional.

Para mantenerse en vanguardia las empresas deben hacer uso de todas las herramientas administrativas que denoten superación entre sus integrantes, debido que solo el trabajo en conjunto genera aportes significativos y logra eficacia mediante la utilización de todos los componentes, talento humano, clima laboral, maquinarias, entre otros para obtener sus resultados fomentando de esta manera una cultura organizacional como norma base para la ejecución y consecución de sus actividades.

Debido a esto y enfocándose a las necesidades que demanda el entorno la empresa Romapro Shipping Agent, direccionada a la otorgación de servicio de agenciamiento naviero y mantenimiento de yates y veleros, solicite la elaboración de un Diseño Organizacional con base al enfoque participativo para los clientes internos de la organización a fin de demostrar calidad en la ejecución de sus trabajos mediante la eficiencia y eficacia en base a una administración efectiva, satisfaciendo las exigencias del cliente externo.

Planteamiento del problema

La generación de diversidades de empresas en la provincia de Santa Elena hace cada vez más necesario que estas se encuentren definidas en su estructura organizacional para el cumplimiento de las actividades, permitiendo de esta manera ser competitivas en los diferentes mercados satisfaciendo las necesidades de los clientes. La actividad comercial que se ejecuta en los diferentes puntos de la provincia brinda oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de servicio de empresas que se direccionan en efectuar actividades de agenciamiento naviero y mantenimiento correctivo a los diferentes usuarios locales y nacionales que requieren este tipo de asistencia.

Bajo la modalidad de prestación de servicio existen en la localidad, empresas que ejecutan la función de agenciadores navieros que realizan la acción de gestiones de tramites de servicios marítimo para los diferentes yates y veleros que visitan la localidad además de efectuar trabajo de mantenimiento a estos navíos evitando deterioro o prevención de daños, las cuales son ejecutadas por un equipo de talento humano que demuestra calidad en los trabajos realizados, abarcando el mercado de servicio a diferentes sitios que demande esta labor para el correcto desarrollo de sus actividades.

En la provincia de Santa Elena, las empresas navieras que ejercen esta acción brindan oportunidades de crecimiento a las personas mediante el apoyo laboral y aporte socioeconómico al sector para el desarrollo empresarial, en los que involucra a profesionales para su realización. La empresa Romapro Shipping Agent, que se dedica a la actividad de prestación de servicios en el área de agenciamiento y mantenimiento de yates y veleros creada en el 2007, ha venido ejerciendo esta labor a diferentes clientes del sector, tiene como perspectiva crecer en el área de mantenimiento de obras civiles e industriales en la provincia, por lo que busca estar al nivel óptimo para competir con grandes organizaciones que trabajan en esta misma línea.

Entre las causas que limita el desarrollo de las actividades en la organización se tienen:

Deficiente direccionamiento administrativo por medio de una estructura organizacional, lo que se tiende a la duplicidad de funciones entre los trabajadores ocasionando retrasos para el cumplimiento de los contratos.

Inexistencia de un sistema de registro de agenciamiento para medir su nivel de actividad y servicio a nivel local y nacional.

Ausencia de un portal oficial que describen la razón de ser y actividad que ejecutan.

Carencia de publicidad: es una desventaja al momento de ofertar servicios, debido que en gran porcentaje sus clientes son a nivel nacional y no tiene reconocimiento en la localidad.

La inexistencia de recursos materiales; es lo que conlleva a realizar convenios con empresas (terceros) para la adquisición de los mismos con un alto valor adquisitivo para la ejecución de la obra.

La empresa Romapro Shipping Agent, mantiene fidelidad en sus clientes pero al igual que otras organizaciones se direcciona en abarcar por medio de su servicio a las empresas del sector ampliando su cartera, por lo que el diseño de una estructura organizacional mejorará el desempeño del talento humano ofertando un servicio de calidad en beneficio de las instituciones públicas, privadas y clientela en general, demostrando de esta manera el gran compromiso que tiene con el cliente interno y externo que forma parte de la organización y que busca el desarrollo empresarial de la localidad y del país. La finalidad del diseño organizacional está estructurada como una herramienta administrativa para la correcta toma de decisiones.

Con los antecedentes expuestos se plantea la elaboración de un “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**”, a fin de mejorar los procesos administrativos que se ejecutan en la organización con enfoque participativo e interrelación del talento humano para su realización de acuerdo a los fines y actividades que persigue la empresa para su permanencia y buen nombre en el mercado peninsular.

Pronóstico

De acuerdo a los diferentes puntos descritos anteriormente como causas que impiden el normal desarrollo de las actividades de la empresa en mención, debido a que no cuenta con una gestión administrativa que involucre, estructuración jerárquica, designación de funciones, responsabilidades y parámetros para el recurso humano dificultando la toma de decisiones estableciendo como debilidad para el ambiente interno y externo de la organización obstaculizando el cumplimiento de sus objetivos propuestos. La carencia de una estructura organizacional solo generaría descoordinación de las funciones.

Control al pronóstico

Debido a esto nace la necesidad de elaborar un **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**, puesto que es guía para la toma de decisiones direccionando al recurso humano parte fundamental de la empresa, el mismo que deberá constar con la sustentación y herramientas administrativas para su ejecución conociendo las necesidades y potencialidades que demanda el mercado bajo la modalidad de servicio.

Delimitación del problema

Campo: Organizacional

Aspecto: Diseño organizacional

Tema: Influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva por medio de un diagnóstico organizacional con enfoque participativo para la empresa de servicio y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Formulación del problema

¿En qué forma la estructura organizacional incide en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent para el cumplimiento de sus objetivos?

Sistematización del problema

Dentro de la sistematización del problema se plantea:

1. ¿Qué beneficios generaría la implementación de un diseño organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent?
2. ¿Ayudaría este diseño al desarrollo correcto de las actividades empresariales en la empresa Romapro Shipping Agent?
3. ¿Lograría mayor captación de clientes si se ejecuta el diseño organizacional?
4. ¿Qué aspectos se deben considerar para plantear un diseño organizacional?
5. ¿Qué metodología de investigación son las apropiadas en la aplicación de esta problemática?

Evaluación del problema

Para la realización de la evaluación del problema se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

Delimitado: La necesidad de implementar un diseño organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent en el periodo 2014.

Claro: La presente propuesta tuvo como finalidad dar un nuevo enfoque a la organización mejorando la calidad administrativa del personal con la finalidad de ser competitiva en el mercado.

Concreto: Mediante el estudio se buscó concientizar al personal de acuerdo a la experiencia y perfil, para el correcto desempeño de sus funciones administrativas en la empresa.

Relevante: Los diseños o modelos organizacionales deben ser considerados como un factor clave para la empresa, debido a que este obtuvo como resultado generar beneficios tanto a los factores internos como externo mediante la prestación de un buen servicio.

Contextual: La propuesta se direccionó en dar una perspectiva para la prestación servicios en la empresa por medio del mantenimiento, ofertando un trabajo de óptima calidad.

Factible: Considerando el interés que se tiene en encontrarse al nivel de competitividad, la organización busca fortalecer al talento humano mediante la utilización de los recursos materiales estableciendo la implementación de un diseño organizacional a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado en el área de prestación de servicios.

Justificación

El desarrollo del siguiente estudio tuvo como base fundamental la búsqueda de alternativas para el direccionamiento administrativo mediante el diseño organizacional, de acuerdo a criterios de expertos en el área administrativa sobre gerenciamiento, liderazgo, manual de funciones y talento humano en la empresa de servicio y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent.

Es necesario realizar este tipo de investigación mediante un estudio que permitió conocer la realidad del tema a ejecutar buscando las limitantes que impiden que esta empresa pueda desarrollarse en el área de servicios, además de establecer las técnicas de investigación para la recolección de datos como las encuestas, entrevistas, fichas y software, la misma que fueron tabuladas y analizadas, en la que contaron con la participación de gerentes, talento humano y clientes, con la finalidad de encontrar alternativas para mejorar la competitividad que existe en el mercado.

La empresa de servicio, posee muchas limitantes entre las cuales influye la duplicidad de funciones de su recurso humano lo que ocasiona demora en trámite y entrega de los trabajos requeridos, por lo que mediante la elaboración del diseño organizacional se buscó contrarrestar esta limitante que dificulta el desarrollo normal de sus actividades y por ende la captación de clientes y expansión en el mercado peninsular, por lo que la empresa desea mantenerse dentro del nivel competitivo y globalización demandante.

Para formar parte de la globalización y mundialización, las empresas deben hacer hincapié en el desarrollo empresarial, por lo que se planteó realizar una propuesta de un diseño organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent, para el correcto funcionamiento administrativo ofertando un servicio de calidad, demostrando eficiencia y eficacia del talento humano para el logro de los objetivos y metas establecidas.

Objetivos de la investigación

Los objetivos, consisten en precisar con exactitud cuál es el propósito de la investigación, estos a su vez se subdividen en general y específico, el general refleja la esencia del problema, a diferencia de los específicos que se formulan de acuerdo a lineamientos que se orienten al logro del objetivo general.

Objetivo general

Evaluar la influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva por medio de un diagnóstico organizacional con enfoque participativo para la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los componentes de la estructura organizacional mediante consultas bibliográficas.
2. Diagnosticar los factores internos y externos por medio del enfoque participativo aplicando métodos de investigación.
3. Establecer las actividades administrativas de la empresa Romapro Shipping Agent, que permita el aprovechamiento de los recursos.
4. Determinar el direccionamiento administrativo por medio de la estructura organizacional.
5. Elaborar el diseño organizacional para el direccionamiento administrativo de la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, año 2014.

Hipótesis y operacionalización de las variables

Hipótesis

Según Méndez (2006) se muestra que las hipótesis “son proposiciones afirmativas que se plantea con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de investigación”. (Pág. 208)

Es una respuesta provisional al problema planteado y se puede definir como explicaciones del fenómeno investigado formuladas de manera de proposiciones. Por lo que son un eje del método deductivo cuantitativo y se formulan cuando se define desde el principio que su alcance será correlacional o explicativo, o en caso de un estudio descriptivo que intente pronosticar una cifra o un hecho.

La hipótesis planteada para la investigación es la siguiente:

“La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”.

Operacionalización de las Variables.

Variable.

“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (Sampieri y otros, 2003, Pág. 143).

En la investigación las variables podrán ser independientes o dependientes de acuerdo al papel o función en que se le asigne en la hipótesis, de ahí su importancia en el ámbito investigativo debido que determinan los cambios o variaciones que surgen entre ellas de acuerdo al fenómeno de estudio.

Operacionalización

En el proceso de operacionalización de unas variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis (o idea a defender), un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Lerna Héctor D. (2004), la define como:

“La operacionalización o diseño de una variable, es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible que se difieren, según su nivel de abstracción o complejidad” (Pág.76).

El tema de la presente investigación es:

“Influencia de la estructura organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent en la administración efectiva por medio de un diagnóstico organizacional con enfoque participativo”.

CUADRO No.1 Identificación de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	Estructura Organizacional
VARIABLE DEPENDIENTE	Administración efectiva para la empresa Romapro Shipping Agent

Fuente: Investigaciones varias

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente.

Cuadro de operacionalización de la variable independiente

CUADRONo.2 Operacionalización de la variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena	La estructura Organizacional	Es un proceso que consiste en implementar una distribución organizacional por medio de un diagnóstico que permita obtener los niveles jerárquicos, designación de funciones y la articulación de los recursos para el logro adecuado de una administración efectiva y el cumplimiento de los objetivos esperados	<p>Análisis Situacional</p> <p>Proyección Estratégica</p> <p>Dimensiones Organizacionales</p> <p>Proyección de la Estructura Organizacional</p> <p>Resultados de Efectividad</p>	<p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p> <p>Análisis comparativo</p> <p>Análisis FODA</p> <p>Análisis de Porter</p> <p>Matriz MEFI</p> <p>Matriz MEFE</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Contextuales</p> <p>Estructurales</p> <p>Diseño de Estructura</p> <p>Diseño de cargos y puesto</p> <p>Orgánico Funcional</p> <p>Políticas</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Código de ética</p> <p>Cuadro mando integral</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p>	<p>¿Considera usted necesario la implementación de una estructura organizacional?</p> <p>¿Tiene usted conocimiento que la empresa posee un organigrama estructural?</p> <p>¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro de la organización?</p> <p>¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la empresa cuenta con el ambiente adecuado?</p> <p>¿Cree usted que exista comunicación efectiva en los integrantes de la organización?</p>	<p>Guía de la Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Cuadro de operacionalización de la variable dependiente

CUADRO No. 3 Operacionalización de la variable dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena	Administración efectiva para la empresa Romapro Shipping Agent	Tiene como propósito el correcto uso de los recursos con que cuenta la empresa a fin de alcanzar el nivel de competitividad en el mercado por medio de un trabajo organizativo de sus integrantes en base al proceso administrativo demostrando eficiencia y eficacia en el servicio y mantenimiento a Yates y Veleros	Aspectos Constitutivos Gestión administrativa Recursos Servicios	Datos históricos Normativas Planeación Dirección Control Humano Materiales Tecnológico Financiero Agenciamiento naviero Mantenimiento	¿Conoce usted todas las normativas que maneja la organización? ¿Considera que la estructura organizacional es la más adecuada? ¿Tiene usted conocimiento si la empresa efectúa evaluación de desempeño personal? ¿Cree usted que la implementación de un diseño organizacional permitirá una administración efectiva para el crecimiento empresarial? ¿Cree usted que la empresa utiliza los implementos necesarios para cumplir con su trabajo? ¿Estima usted eficiente el servicio brindado por Romapro Shipping Agent? ¿Considera que la empresa debe mejorar en su servicio?	Guía de la Entrevista Cuestionario Encuesta

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

El diseño organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El diseño organizacional, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y relaciona a otras, por lo que una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los integrantes de la organización, en donde el compromiso y responsabilidad de las personas se debe a su cultura laboral, debido que se genera como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, es decir hacia el éxito. El clima en una organización está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarcando el sentir y la manera de reacción de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El comportamiento organizacional, es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política, estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

Por lo que, el desarrollo organizacional, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual y caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El diseño organizativo, también es definido como un proceso de ordenación de las características estructurales de la empresa, para conseguir o mejorar el rendimiento, en donde la creación de la estructura formal se fundamenta en los principios reguladores, de acuerdo a la razón de ser de la organización, este ha venido evolucionando a lo largo del tiempo adaptándose a las necesidades de la organización convirtiéndose en base trascendental para su funcionamiento, a través del diseño organizacional se provee la obtención de objetivos facilitando la expansión de la empresa como el desarrollo eficiente de las actividades de sus integrantes disminuyendo esfuerzos e incrementando la productividad del cliente interno evitando factores que retrasen el buen funcionamiento como la duplicidad de funciones como una de las causas que genera la implementación de un diseño para el logro de efectividad en la organización.

Se denominan parámetros de diseño estructural a las facetas que se encuentran inmersa en la organización, las mismas que responden a las dos dimensiones básicas del proceso de diseño estructural, que son: la división de trabajo y la coordinación que se requiere en consecuencia. Una de las principales funciones que desarrolla el diseño organizacional es el direccionamiento administrativo como pieza clave de la empresa involucrando al talento humano para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de las metas establecidas por la que fue creada.

Dividir el trabajo permite la especialización de las tareas y la creación de unidades organizativas encargadas de grupos de actividades específicas, que se dan tanto en el sentido vertical (jerarquía); esto significa que hay que coordinar las actividades diversas que han resultado como consecuencia de esa división, coordinación que es necesaria en ambos sentidos.

Se considera además que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (Chiavenato I. 2009, Pág.13).

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Una estructura organizacional, es la definición de la organización del trabajo, es también considerada por los diversos subsistemas con que debe contar el sistema para alcanzar sus objetivos, así como de las responsabilidades de cada subsistema. La estructura organizacional permite que los miembros se ubiquen dentro del sistema, como también que se comprenda la función de los demás miembros del mismo.

1.2.1. Definición de la Estructura Organizacional

Se la conoce también como, la designación de funciones, responsabilidades y obligaciones que cada uno de los colaboradores debe cumplir dentro de la empresa, así como también el establecimiento de niveles jerárquicos y funcionales de la institución. En que su trabajo es dividido entre diferentes tareas, “la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre estas tareas” (Mintzberg H.2003, Pág. 189).

El autor antes mencionado manifiesta, que la estructura de la organización representa las relaciones internas de un todo, debido que esta se crea para realizar funciones y actividades para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en base a la responsabilidad de cada integrante de la organización, mediante un trabajo bajo preciso bajo las normativas de calidad.

Por lo que se considera que toda empresa sea grande o pequeña debe poseer una estructura organizacional definida, la cual puede ser formal o informal según el caso, siendo de gran importancia la existencia de una estructura para el desarrollo de las funciones y para el cumplimiento efectivo de los objetivos que persigue la empresa, al existir un diseño organizacional automáticamente se generan canales de comunicación entre los miembros de la misma, estos canales son factores positivos debido que la información fluye en forma eficiente en toda organización logrando el cumplimiento de objetivos.

La estructura será entonces la herramienta que le concede a la organización alcanzar sus objetivos, también:

1. Permite lograr una determinada disposición de sus recursos.
2. Facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento.

Mediante esta la organización adquiere forma y figura con lo cual se pretende lograr objetivos, cumplir planes y efectuar controles internos, por lo que debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura.

La estructura de una organización describe el marco de la misma. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. Esta puede analizarse en tres dimensiones:

- 1) Complejidad
- 2) Formalización
- 3) Centralización

- 1 **La complejidad:** Considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor

número de niveles habrá en la jerarquía y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la empresa, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

- 2 **Formalización:** El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización será más formal su estructura.

- 3 **La centralización:** Tienen que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas corporaciones la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos que seleccionan la acción apropiada.

1.2.2. Importancia de la estructura organizacional

La estructura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Una estructura es importante porque determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presentan la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y logra ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Es sustancial conocer el tipo de cultura de una organización porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos para realizar una correcta función de sus actividades, por lo que se debe tener presente que determinara las actitudes positivas o negativas dentro de la empresa o institución.

1.2.3. Características de la estructura organizacional.

Entre las características principales preponderan:

- 1) **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.
- 2) **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajos se organizan con relación a grupos y no a personas.
- 3) **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- 4) **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- 5) **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- 6) **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- 7) **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- 8) **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- 9) **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

1.2.4. Ventajas de la estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional encontramos las siguientes ventajas:

1. Coordina funciones
2. Permite hacer trabajos armoniosos y en equipo
3. Permite hacer la descripción de funciones a cada empleado
4. Determina los niveles jerárquicos de la empresa
5. Crea lineamientos para la evaluación de los desempeños del talento humano
6. Establece acciones hacia el logro de objetivos

1.2.5. Elementos de la estructura organizacional

Robbins y Coulter (2005) consideran que “el proceso de estructuración involucra seis elementos claves. Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización”, Pág. 234-240.

- 1) **Especialización de trabajo:** “La especialización de trabajo consiste en describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización de trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda actividad”.
- 2) **Departamentalización:** “Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización”.

La departamentalización se agrupa en cinco formas comunes: Departamentalización funcional, Departamentalización de productos, Departamentalización geográfica, agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, Departamentalización de procesos, Departamento de clientes.

1.2.6. Objetivos de la estructura organizacional

Considerando que la estructura organizacional es el esqueleto de una empresa, que ayudan a la distribución, aclarar y entender todas las funciones y su ámbito de aplicación en los diferentes niveles de la organización a fin de evitar duplicidad de actividades y confusión de jerarquía logrando comunicación efectiva de sus integrantes, entre sus objetivos están:

1. Alcanzar un adecuado grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización.
2. Permitir que la organización sea eficiente mediante la consecución con el mínimo costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.
3. Proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización y contribuyen al logro de los objetivos.
4. Mantener un orden jerárquico de las funciones dentro de una institución y lograr el éxito de la misma.
5. Controlar el cumplimiento de los objetivos ya que se diagnostica el desarrollo de las organizaciones.

1.2.7. Tipos de estructura organizacional

La estructura organizacional se divide en dos tipos que son:

1) Estructura formal

2) Estructura informal

- 1) **Estructura formal:** Se la puede identificar por el uso de herramientas administrativas visibles que están elaboradas por varias técnicas como: los organigramas, manuales, procedimientos, documentación, etc., es decir que se direcciona a formalizar las actividades y normativas que comunican a los miembros de la empresa sus funciones, deberes y responsabilidades.

Hintze Jorge (2008) la define como:

“La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal”. (Pág. 70).

- 2) **Estructura informal:** Representa lo intangible de la organización, lo que no está escrito pero que existe dentro de la empresa como las relaciones internas entre el personal, las alianzas interpersonales, el lenguaje, los intereses grupales, las motivaciones personales de cada trabajador, la cultura organizacional, etc. Es decir, la estructura informal es aquella que nace naturalmente de la interacción de los integrantes de la organización.

Independientemente del tipo de organización las estructuras formales describen la funcionalidad que estas ejecutan en el entorno por lo que estructura formal está conformada por lineamientos a consideración de la estructura informal que ejecuta las actividades en forma empírica.

1.2.8. Enfoques de la estructura organizacional

1.2.8.1. Enfoque clásico

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura organizacional en la cual los miembros de la organización con una determinada estructura y por una serie de reglas y reglamentos racionales deberían tener éxito.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades y un clima interpersonal y racional en la organización y lo denominó burocracia, porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

1.2.8.2. Enfoque tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Wood Ward arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.

1.2.8.3. Enfoque ambiental

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea, por tanto la especialización en habilidades es conveniente.

En un ambiente turbulento, los trabajadores se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante, por lo tanto los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar de manera repetitiva, una serie de actividades.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente.

1.2.9. Modelos de diseño organizacional

Los modelos organizacionales tienen como objetivo primordial proporcionar un enfoque específico de lo que la empresa carece en el momento de acuerdo al tipo de estructura que esta posee independiente de su tamaño, enfocándose al direccionamiento administrativo por medio de una estructura jerárquica que permita la distribución uniforme de los diferentes niveles que la conforman orientándose a la consecución de los objetivos establecidos logrando permanencia en el mercado, permitiendo obtener un nivel óptimo de competitividad, satisfaciendo las exigencias de los clientes y la mejora de procesos internos de la institución.

Existen diferentes modelos de diseños organizacionales que se dirigen en el logro de una administración efectiva, entre los cuales se destacan: Modelo de Richard L. Daft, Modelo de Ailed Labrada Sosa, Modelo de las Siete S de McKinsey, Modelo de Henry Mintzberg.

1.2.9.1. Modelo de Richard L. Daft

Richard Daft (2007), en el libro de Diseño Organizacional habla de los ambientes externos e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y sus resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logro de objetivos y recursos.

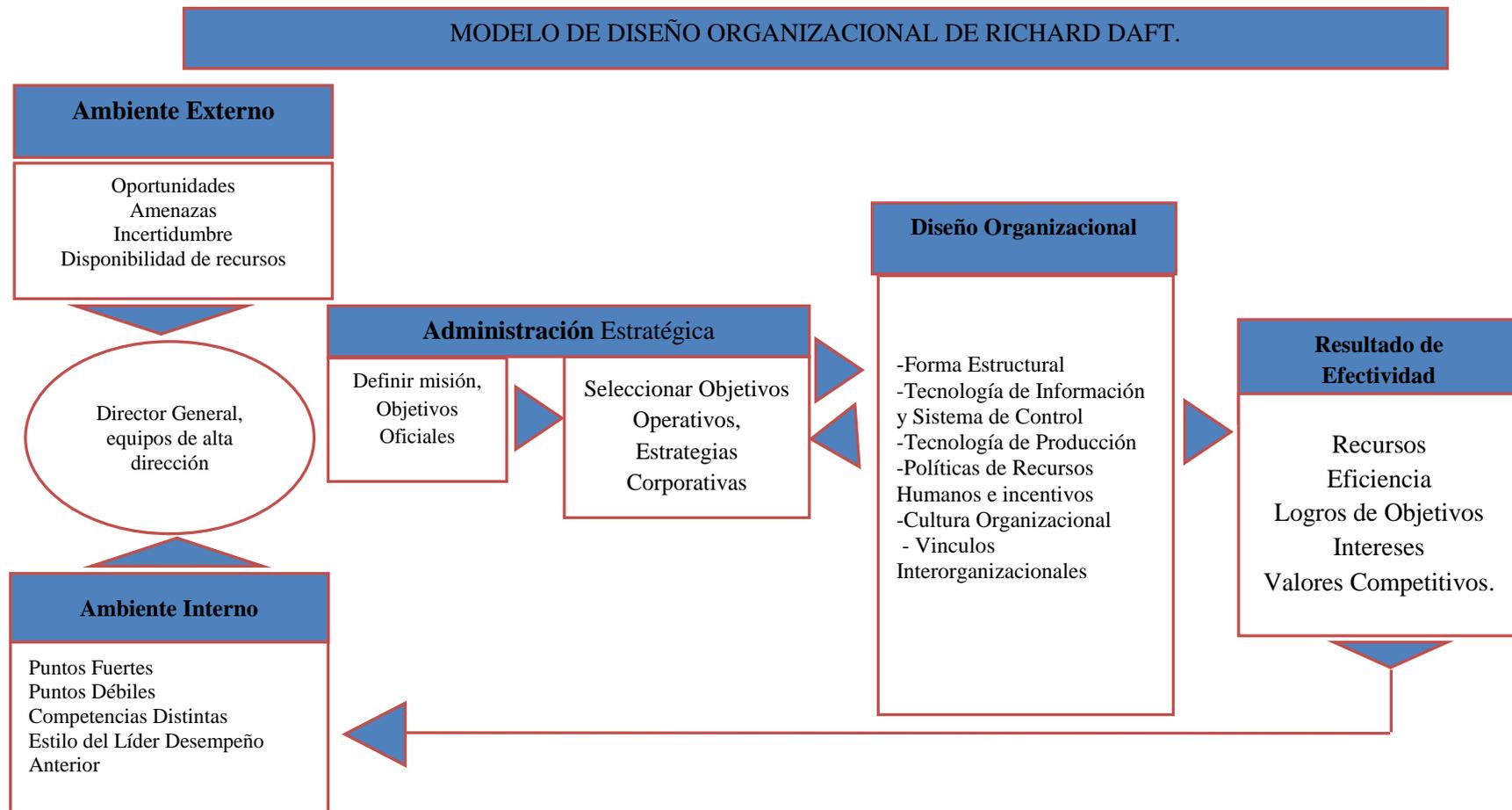
Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas e incertidumbre y la disponibilidad de recursos. En el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, competencias distintivas, el estilo de liderazgo y el desempeño anterior. Factores que deben ser evaluados por la alta gerencia de la empresa para su análisis.

En la administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también estrategias competitivas necesarias para el direccionamiento y logro de objetivos de la empresa, debido a que su estructura permite coordinar las acciones a seguir.

Al hablar 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, proyección estratégica y vínculos inter-organizacionales propios de la estructura organizacional. Se establecen los elementos de una manera formal y escrita para conocimiento de todos los integrantes de la empresa.

Dentro de los resultados de efectividad, ya que se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. En este caso, Daft (al igual que muchos autores) muestra que si falla algo se realiza una retroalimentación de todo el proceso para su mejora y control.

GRÁFICO No.1 Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft



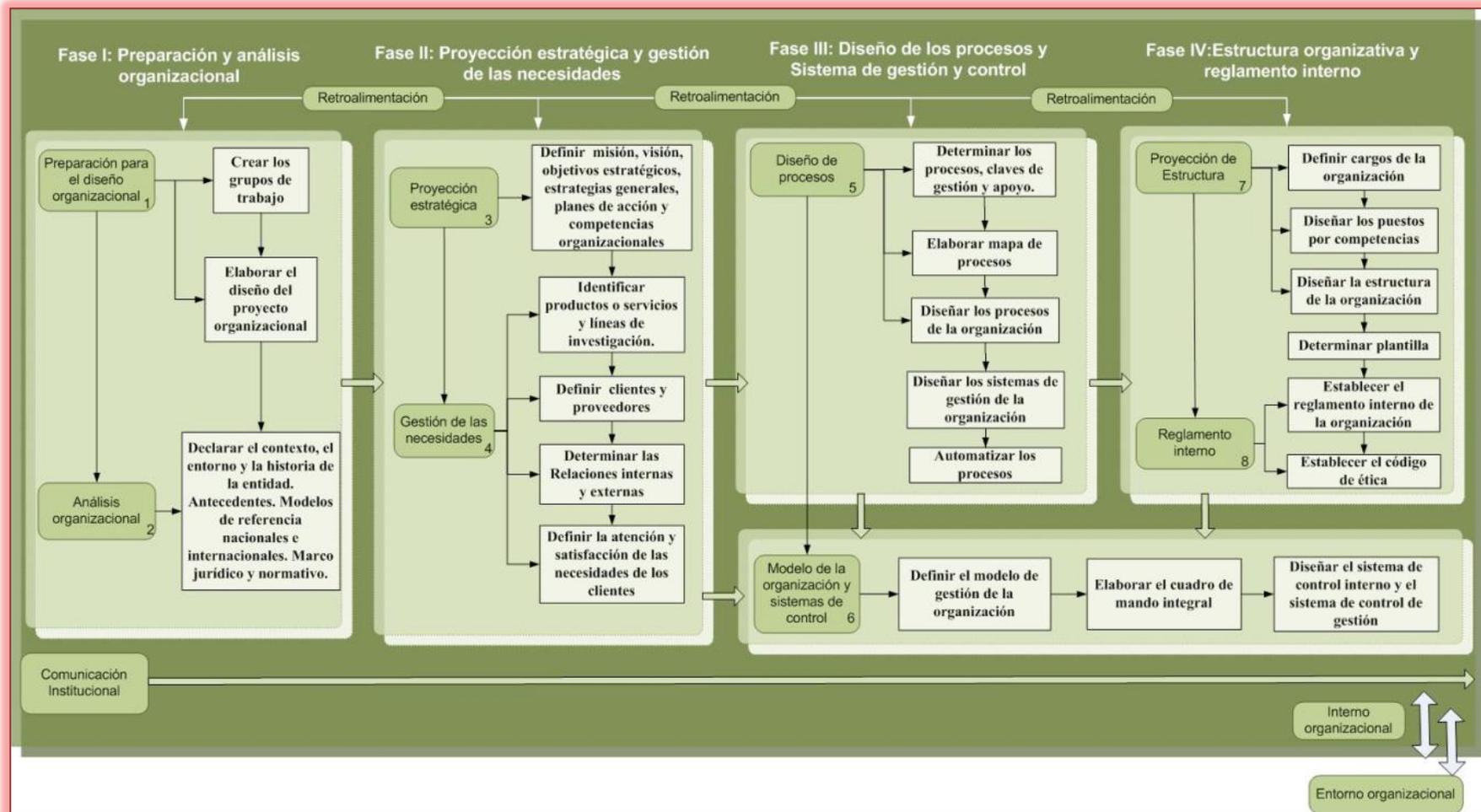
Fuente: Richard Daft-Teoría y Diseño Organizacional
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.9.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Es un proceso más extenso en el cual se muestran las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación de un proyecto: preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de las necesidades, diseño de los procesos y sistema de gestión y control, estructura organizativa y el reglamento interno

1. **Primera fase:** Está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; si se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia, se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.
2. **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 de las necesidades de los clientes.
3. **La tercera fase:** Permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados lo 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 deben elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.
4. **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.

GRÁFICO No. 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.9.3. Modelo de las siete S de McKinsey

El marco de referencia del modelo de las Siete S fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional popularizada hace casi veinte años.

Se le incluye aquí por razones históricas y proporcionar al lector una noción sobre la dirección y el diseño que aseguran los marcos de referencia más tempranos.

Era uno de los primeros marcos de referencia populares que incorporó una perspectiva holística o “de sistemas” en la cual las interrelaciones de los componentes clave son vistas como determinantes del desempeño del sistema en su conjunto. También fue uno de los primeros modelos mejor conocidos que confirió atención sostenida al “software” organizacional, como factores del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación organizacional.

Sin embargo, se concentra más en actividades al interior de la organización más que hacia su exterior, prestando poca atención a otras dos “eses”, es un método más útil para prescribir, no ofrece orientación sobre el “cómo” del cambio organizacional.

El modelo Siete S considera las siguientes variables:

1. Estructura: designación formal e informal de tareas y responsabilidades.
2. Estrategias: la construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado.
3. Habilidades: las habilidades individuales y organizacionales.
4. Estilo: la cultura y el comportamiento de la organización
5. Personal: la naturaleza de la gente en la organización.
6. Valores compartidos: el sistema de creencias abrazadas y reales.
7. Sistemas: los procesos al interior de la organización.

GRÁFICO No. 3 Modelo de las 7-S de McKinsey



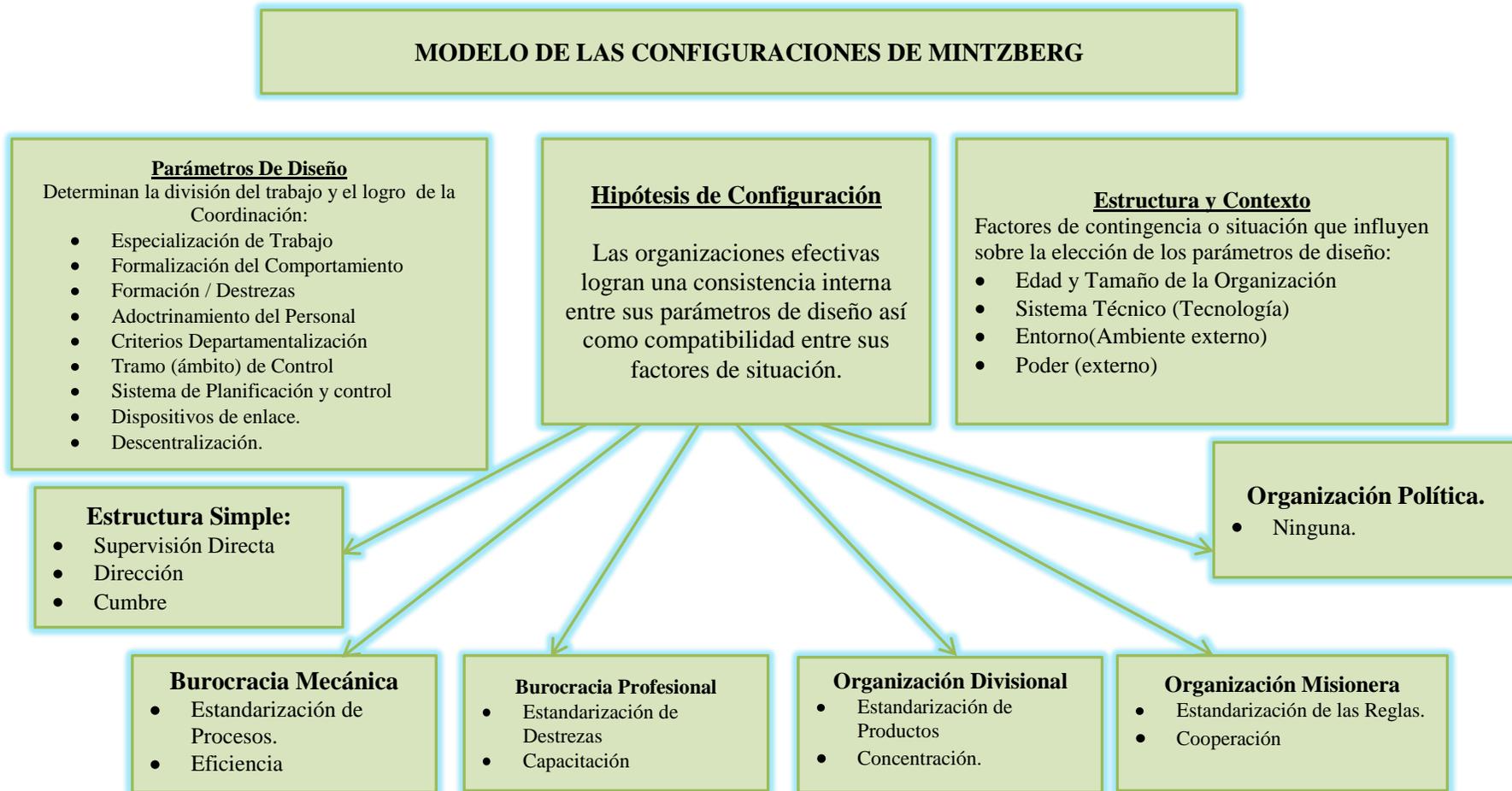
Fuente: Modelo de la Siete S. McKinsey
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.9.4. Modelo de Henry Mintzberg

Mintzberg, concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna y 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.”

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida las organizaciones, y son: Adaptación o ajuste mutuo, Supervisión directa, Normalización o estandarización de los procesos de trabajo, Normalización de las habilidades o destrezas.

GRÁFICO No. 4 Modelo de Henry Mintzberg



Fuente: Modelo de Henry Mintzberg
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10. Componentes del diseño organizacional

1.2.10.1. Análisis situacional o diagnóstico de la organización

El análisis situacional es considerado como una parte primordial para la ejecución de un plan estratégico, debido que genera vinculación de la empresa con el ambiente externo considerando información pasada, presente y futura que proporcionan una base que se cree necesaria para la realización de estrategias positivas para la organización, además de efectuar el estudio del entorno del mercado y de las posibilidades comerciales de la empresa para encontrarse a un nivel de competitividad.

El análisis situacional es una herramienta que proporcionan un eje primordial para efectuar un diagnóstico conciso de la organización debido que miden los alcances que tienen estas para mantenerse y seguir creciendo paulatinamente logrando expansión por lo que proporcionan un enfoque claro de las fortalezas y oportunidades que tienen en el entorno relacionados con clientes, proveedores, recursos humanos, recursos financieros, materiales, maquinarias entre otros, indispensables para que la organización continúe en marcha manteniéndose en vanguardia en un mercado competitivo y evolutivo.

1.2.10.1.1. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional proporciona un direccionamiento y análisis oportuno para la empresa ya que su objetivo primordial es conocer los puntos claves sobre fortalezas y debilidades que esta posee. Es decir, permite conocer de una forma concisa los puntos positivos y los que necesitan de mayor interés para conocer la situación presente de la empresa que permite medir las desventajas o barreras que posee la misma o el proceso de crecimiento que esta profesa para poder mantenerse en vanguardia con las otras organizaciones y poder obtener los objetivos y metas establecidas.

1.2.10.1.2. Diagnóstico Participativo

Muiños René (2006), manifiesta que el diagnóstico participativo “es el proceso y la metodología que mediante la participación consiente de la comunidad se dirige al autoconocimiento de la realidad y a la organización de sus pobladores en estructuras sociales representativas y estables para emprender su acción transformadora y alcanzar el desarrollo sustentable”, Pág. 34.

Este proceso integrador, involucra grupos comunitarios de diferentes proyecciones, ideologías o finalidades que se encaminan en el objetivo común del desarrollo humano de la comunidad, mediante el diagnóstico participativo se efectúan acciones orientadas al fortalecimiento de la organización a través de la participación de sus integrantes por medio del análisis y reflexión de los problemas que tienen y a la búsqueda de posibles soluciones, por medio de la formulación de estrategias o planificando acciones que permita obtener resultados positivos para la organización.

1.2.10.1.3. Matriz F.O.D.A.

La matriz FODA, es considerada como una herramienta básica para conocer el ambiente interno y externo de una organización por medio del diagnóstico para establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa.

Este instrumento puede ser sencillo y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, debido que contiene múltiples aplicaciones por lo que tiende a ser utilizado por todos los niveles de una empresa y en diferentes elementos de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios.

GRÁFICO No. 5 Matriz FODA



Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10.1.3.1. Elementos del F.O.D.A.

1. **Debilidades:** Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos y habilidades que no poseen.
2. **Fortalezas:** Son las capacidades con que cuenta la empresa y permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, es decir los recursos, capacidades y habilidades que forman parte de la organización para el desarrollo de sus actividades.
3. **Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia organizacional.
4. **Oportunidades:** Son factores positivos, favorables, explotables que se generan en el entorno en que actúa la empresa permitiendo la obtención de ventajas competitivas.

La matriz FODA, proporciona datos relevantes para cualquier organización debido que realiza una auditoria interna y externa por medio de una evaluación que muestra las capacidades o falencias que forman parte de la empresa y proporcionan una base para crear estrategias y herramientas positivas que permitan lograr un crecimiento empresarial en el entorno interno y externo de la organización el mismo que solo se consigue con la participación de todos.

1.2.10.2. Análisis interno

1.2.10.2.1. Marco lógico muestral

El marco lógico es un instrumento que facilita el diseño ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones, su finalidad radica en medir el éxito de un proyecto mediante especificaciones precisas de cada objetivo, proporcionando una estructura expresada en un solo cuadro la información más importante sobre un proyecto, su poder esta en incorporar todas las necesidades y puntos de vistas de los actores involucrados y su entorno.

Además de ser una herramienta de análisis constituido que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales que se aplican en términos de planificación mediante aspectos básicos, una de sus ventajas primordiales es el proceso de mejoramiento y modificación los mismos que pueden mejorarse las veces que sean necesarias en el proceso de preparación y ejecución de un proyecto o programa. Esta técnica de conceptualización radica en dos puntos claves:

1. Enfoque de trabajo técnico de aspectos crítico que puede acortar documentos de proyectos en forma considerable y,
2. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.

La matriz del marco lógico, es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa, por lo general está conformada por cuatro filas horizontales y cuatro columnas verticales, la misma que se basa en dos principios básicos:

El primero corresponde a las relaciones lógicas verticales de causas y efecto entre las diferentes partes de un problema de la matriz que relacionan a: actividades (insumos), componentes (productos), propósito y fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.

El segundo principio es el de la correspondencia (lógica horizontal) que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño o supuestos principales.

Entre los puntos centrales del marco lógico muestral se encuentran: planteamiento de los problemas, análisis de los involucrados, árboles de problemas, árbol de objetivos.

1.2.10.2.2. Matriz de evaluación de factores internos de la organización (MEFI)

La matriz de evaluación de factores Internos, es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, para su elaboración es necesario aplicar juicios intuitivos por lo que el hecho de que la técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como un todo contundente. Su elaboración permite identificar si la empresa aprovecha sus fortalezas y reduce sus debilidades.

La matriz se desarrolla siguiendo los siguientes cinco pasos:

1. Realice una lista de factores de éxito, use entre diez y veinte factores internos en total de fortalezas y debilidades, anote primero las fortalezas y posteriormente las debilidades específicamente utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren repercutirán en el desempeño de la empresa, el total de todos los pesos deben sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si este representa una debilidad mayor (=1), una debilidad menor (=2), una fuerza menor (=3) o fuerza mayor (=4), por lo que las calificaciones se refieren específicamente a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. El resultado está sujeto a evaluaciones y análisis por la alta gerencia.

Independientemente del total de factores que conforman la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a máximo de 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5, considerando que los totales por debajo de 2.5 reflejan las debilidades internas y las por arriba de 2.5 son la fuerzas internas.

CUADRO No. 4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>FORTALEZAS</u>				
F1	La empresa se encuentra más de 10 años en el mercado	0,50	4	1
<u>DEBILIDADES</u>				
D1	No tiene objetivos claros para la consecución de alguna actividad	0,50	4	1
	TOTAL	1		2,00

Fuente: Fred R. David

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

La función que posee la matriz de factores internos, es proporcionar datos relevantes positivos o negativos de la empresa por medio de ponderaciones en escalas que reflejan la situación real, establecida por medio de un diagnóstico en donde el total de las calificaciones obtenidas (peso ponderado) dan pauta para identificar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la organización reflejando aquellas que necesitan mayor atención para establecer estrategias.

1.2.10.3. Análisis externo

El análisis externo permite obtener información relevante sobre el entorno en base a la competitividad existente en el mercado, independientemente del tipo de actividad, éste sirve de complemento para detectar las oportunidades y amenazas que existe, estableciendo las diferentes exigencias del ambiente organizacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes considerados como la razón de ser empresarial, permitiendo a su vez la obtención de sus metas.

1.2.10.3.1. Análisis de factores externos de la organización (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demografía, ambiental,

política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, el proceso de elaboración de esta matriz es similar al de la MPC existiendo variación en la no comparación de empresas sino en la acentuación de factores que se han identificado como críticos o claves para el éxito, se formulan cinco pasos para su elaboración.

1. **Primer paso:** Seleccione los factores claves de éxito para el sector o la industria de acuerdo con su auditoría externa o análisis de entorno, clasificándolos como oportunidad o amenaza. Use cifras siempre que pueda.
2. **Segundo paso:** Prepare una matriz que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.
3. **Tercer paso:** Asigne un peso relativo a cada uno de los factores. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.
4. **Cuarto paso:** Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

1= la respuesta es mala

2= la respuesta es el promedio del sector

3= la respuesta por arriba del promedio del sector

4= la respuesta es superior

La media en esta es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

5. **Quinto paso:** Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.

CUADRO No. 5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>				
O1	Aumento de los precios	0,50	4	1
<u>AMENAZAS</u>				
A1	La tecnología digital que posee la competencia.	0,50	4	1
	TOTAL	1		2,00

Fuente: Fred R. David

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos se logra valorar información de gran relevancia para la empresa pues permite analizar los puntos claves del entorno mediante la asignación de calificaciones en escala de 0 a 4 que determinan las oportunidades o amenazas que tiene la organización y da pauta para crear tácticas que generen mayor competitividad.

1.2.10.3.2. Matriz de competitividad

La matriz de competitividad permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización por medio de determinados aspectos o factores internos que bien pueden constituir fortalezas o debilidades por medio de un diagnóstico.

Para su elaboración se consideran los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la matriz.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar sean fuertes o débiles elementos dependiendo el caso de cada empresa u organización.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada organización descrita en la tabla se le asigna una calificación cuyo valores de calificaciones son:
 - 1) Debilidad
 - 2) Menor debilidad
 - 3) Menor fuerza
 - 4) Mayor fuerza
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

CUADRO No. 6 Matriz de competitividad

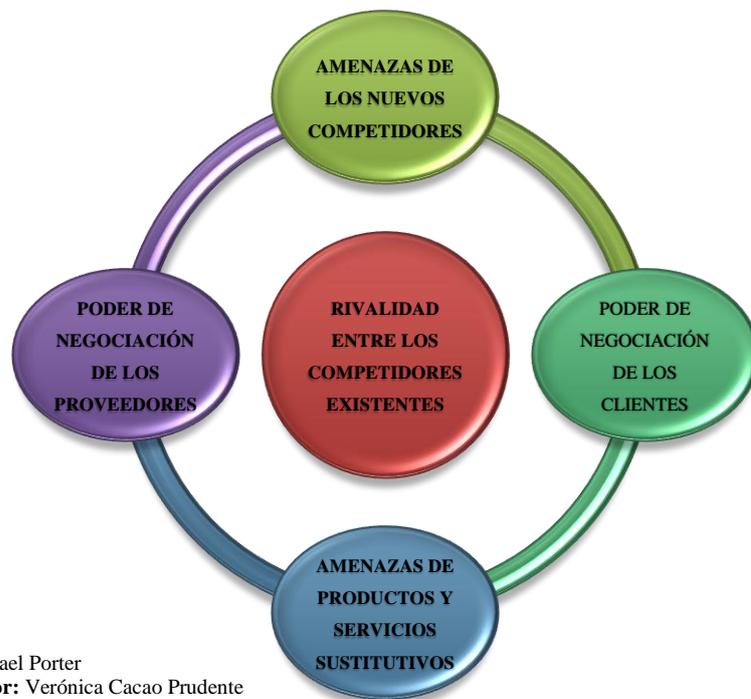
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EMPRESA			Competencia 1		Competencia 2	
	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Participación en el mercado.	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Competitividad de precios.	0,20	1	0,20	2	0,40	4	0,80
Posición financiera.	0,40	2	0,80	2	0,80	1	0,40
Calidad de producto.	0,10	4	0,40	1	0,10	3	0,30
Lealtad del cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
INDICADORES	1		2,30		2,10		2,20

Fuente: Matriz de competitividad
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10.3.3. Análisis de Porter

Es un modelo elaborado de Michael Porter, en el que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, en donde las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza del nivel de competencia en una organización.

GRÁFICO No. 6 Análisis de Porter



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto y permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados o en todo caso permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos, servicios y capacidades para apoderarse de una porción del mercado logrando de esta manera su ingreso.

Fuerza 2: Rivalidad entre los competidores: Es considerada como una de las más poderosas de las cinco fuerza competitivas, ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir, se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores o competencia. La rivalidad existente puede adoptar muchas formas entre los que se puede mencionar descuentos en precios, mejora en productos, calidad de los servicios, innovación de los productos.

Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

Fuerza 4: Poder de negociación de los consumidores o compradores: Es la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores dependiendo del volumen de adquisición y escasez del producto además permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos a fin de obtener su satisfacción y beneficio mutuo.

Fuerza 5: Amenazas de ingreso sustitutos: Esta nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades, esta fuerza permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o en todo caso tácticas que permitan competir con ellas.

Las cinco fuerzas de Porter corresponden a uno de los factores claves para determinar la posición existente de la empresa u organización en el mercado, esta herramienta se la utiliza para estudiar el ambiente interno y externo de cualquier organización por lo que es considerada de vital importancia para conseguir el éxito de las estrategias que el negocio resuelva seguir estableciendo como y donde obtener ventajas competitivas en beneficio de la misma.

1.2.10.4. Proyección estratégica

Es un direccionamiento que se establece en la empresa para guiar o definir el curso de acción a seguir y responde a las preguntas: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Hacia dónde se dirige la empresa? ¿Qué espera conseguir?, se compone por: Misión, Visión, Filosofía, Objetivos.

1.2.10.4.1. Misión

Es la formulación de un propósito duradero que incorpora la filosofía de una organización y revela sus principales productos y servicios, así como las necesidades principales que desea satisfacer, es decir define las líneas principales de actuación y las áreas de negocio de la organización. Describe de manera clara y precisa, los valores y las políticas de la institución. Responde a las preguntas ¿Por qué existimos? y ¿Por qué actuamos en una determinada área de negocios? Aún más significa, reflexionar y definir como queremos ser hacia el futuro en el corto y mediano plazo, que es lo que queremos hacer en el corto y mediano plazo.

La misión es considerada como una parte indispensable en toda organización debido que esta herramienta describe en forma clara y precisa lo que es la empresa de acuerdo a la actividad que ejerce sea comercial, producción o de servicio detallando funciones, cultura, valores y políticas determinando además los objetivos a corto o largo plazo, cuyo fin principal es la satisfacción de alguna necesidad.

1.2.10.4.2. Visión

Una visión es una imagen compartida sobre lo que se quiere que la empresa sea o llegue a ser, proporciona un propósito intencionado para una orientación futura, realista, creíble y atractiva, es una idea motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda provocando las habilidades talentos y recursos necesarios para que suceda señalando el camino para todos aquellos que necesiten conocer que es la organización y hacia donde pretende ir. Y corresponde a la pregunta ¿Cómo se quieren que se vean aquellos por los que están interesados?

La visión es una descripción detallada de los objetivos que la empresa desea alcanzar en el futuro, es una perspectiva de hacia donde pretende ir en un tiempo determinado, razón por lo cual es considerada como la imagen realista compartida que involucra esfuerzo, capacidad y habilidades de todos los integrantes de una organización.

1.2.10.4.3. Objetivos

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos, por lo que estos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones externas e internas que son evaluados y variados constantemente en función de los cambios de esas relaciones, en base a los fines que persigue la organización y desea lograr en un periodo determinado estableciendo además el cumplimiento de la misión y visión.

Características que deben reunir los objetivos empresariales:

- 1) Claro: Debe estar claramente definido de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.

- 2) Medible o mesurable: Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- 3) Realista: Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- 4) Coherente: Debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa, para las áreas funcionales deben ser coherente no deben contradecirse.
- 5) Motivador: Deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para los responsables de su cumplimiento.

1.2.10.4.4. Metas

Las metas son conceptualizaciones como los logros parciales cuantificables de la consecución de los objetivos, de acuerdo a la perspectiva de la organización en el corto o mediano plazo.

Son indispensables en el cumplimiento efectivo de las estrategias ya que constituyen la base para la asignación de recursos determinando prioridades empresariales, entre sus características están: son medibles, estimulantes, racionales, claras, coherentes y deben ser conocidas por cada integrante de la organización.

1.2.10.4.5. Estrategias organizacionales

La estrategia administrativa se la entiende como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”, Hermida Jorge (2004).

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, además especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.

GRÁFICO No. 7 Estrategia organizacional



Fuente: <http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional>

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10.4.5.1. Tipos de estrategias

GRÁFICO No. 8 Tipos de estrategias



Fuente: Rojas L. Miguel Planificación Estratégica Fundamentos y casos

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10.4.6. Cursos de acción

Son gestiones que se realizan con la finalidad de alcanzar los objetivos y cumplir con las estrategias planteadas.

1.2.10.4.7. Presupuesto

Es la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un periodo determinado, es decir es el cómputo anticipado del costo de una determinada actividad o de los gastos que implicará un determinado proyecto.

Los presupuestos están presentes en las organizaciones dependiendo de su tamaño y su necesidad por lo que este describe en forma clara y concisa el costo de una determinada actividad a ejecutarse en un periodo dado a fin de evitar contratiempo o retraso de esta por carecer de financiamiento.

1.2.10.5. Proyección de la Estructura Organizacional

1.2.10.5.1. Diseño de la estructura

Es la elaboración de un esquema en que se describe la forma de coordinación de las actividades y puestos de trabajo, direccionado al recurso humano y ordenamiento de funciones y responsabilidades que faciliten el cumplimiento de las acciones.

1.2.10.5.2. Diseño de cargos y puestos

Es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Por lo que diseñar un cargo implica:

1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo).
3. Definir a quien se deberá dirigir e informar el ocupante del cargo (responsabilidad).
4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

Los diseños de cargos determinan la manera como los administradores o niveles superiores proyectan los cargos individuales a los integrantes de la organización combinándolos en unidades y departamentos de acuerdo a su perfil para efectuar correctamente una función con éxito.

1.2.10.5.3. Orgánico funcional

Orozco Carlos Hernández, (2007), define que el organigrama “es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas que representan a las relaciones de comunicación y autoridad de la organización” (Pág.87).

El orgánico funcional, es la representación gráfica de lo que es una organización en base a su estructura, determinando los niveles jerárquicos que describen la departamentalización de acuerdo a su tamaño y funcionalidad dentro de la empresa.

1.2.10.5.4. Políticas de RRHH

Chiavenato I. y Sapiro A. (2011), manifiestan que “las políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen a los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía”, Pág., 44.

Las políticas organizacionales es un proceso debido que:

1. Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas.
2. Interpretan y evalúan información, para así tomar decisiones.
3. Estructurar o reestructurar la organización.
4. Ubicar o reclamar recursos y recompensas.

Las políticas son consideradas como normativas dentro de una organización en la que se detallan reglas específicas de acuerdo a la actividad o fin que persigue la misma, mediante lineamientos establecidos por la máxima autoridad y tienen como objetivo brindar información de las obligaciones que tiene el personal dentro de una empresa.

1.2.10.5.5. Sistema de información

Fernández A., (2010) manifiesta que: “Los sistemas de información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control”, Pág. 12.

Los sistemas de información son de gran utilidad en las organizaciones debido que estos almacenan información de la empresa como antecedentes, normativas institucionales y datos porcentuales, además permite efectuar comparaciones históricas para realizar una correcta toma de decisiones adecuada que genere beneficio tanto para la empresa como a su personal.

Su importancia radica en establecer una toma de decisión eficiente que tenga como propósito primordial el crecimiento organizacional en base a una información eficiente que direcciona al personal interno y externo de una empresa.

1.2.10.5.5.1. Cadena de Mando

“Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como; ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable?”, (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 237).

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos esenciales en la administración: autoridad, responsabilidad y unidad de mando”.

- 1 **Autoridad;** Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se le otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.
- 2 **Responsabilidad;** Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada, esta obligación o expectativa de desempeño se la conoce como responsabilidad.

- 3 **Unidad de mando;** Ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

1.2.10.5.6. Sistema de control

Chiavenato Idalberto (2006) define el sistema de control como: “En la organización existen personas que cumplen ordenes de otras que están en niveles más elevados; esta situación refleja la posiciones relativas y la cantidad de autoridad en relación con las demás posiciones en la organización”. Pág. 217.

El sistema de control es la determinación de directrices entre niveles superiores e inferiores de acuerdo al grado de autoridad de acuerdo al volumen de trabajadores que se puede administrar en forma eficiente, estableciendo además que esta varia al nivel que vaya adquiriendo el personal por medio de capacitaciones o experiencias por lo que a mayor grado de conocimiento menor será el sistema de control y supervisión.

1.2.10.5.7. Tecnología

Daft R., (2011) manifiesta que: “La tecnología incluye los conocimientos, las herramientas y actividades que se usan para transformar los insumos organizacionales en productos”. Pág. 23.

La tecnología en una empresa determina el grado de formalización debido que está presente en cualquier nivel de las organizaciones por lo que desarrolla técnicas que utilizadas de la mejor manera oportuna optimizan el desarrollo de las actividades ayudando a cumplir sus metas.

1.2.10.5.8. Cultura organizacional

La cultura de una organización es un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez la cara al exterior de la imagen de la misma.

Pálaci Descals, Francisco José (2005), la define como “un modelo de presunción básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señales a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” Pág. 231.

GRÁFICO No.9 Cultura organizacional



Fuente: www.monografias.com-sistemas abiertos
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

La cultura determina la forma como funciona una empresa esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, esta se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional ya sea en un país o en diferentes países, encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas para el desempeño correcto y eficiente de sus actividades por medio de la ética.

La cultura organizacional proporciona a los miembros un sentido de identidad y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismos por medio de la implementación de ideas, por lo que surge una cultura organizacional cuando se refleja en ella la visión y estrategia del fundador o líder.

La cultura sirve a dos funciones críticas de la organización:

- 1 Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse entre sí.
- 2 Ayuda a la organización a adaptarse al entorno.

La primera es la integración interna que significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjuntos de manera efectiva. Mientras que la segunda (adaptación externa) se refiere a la forma en que las organizaciones alcanzan sus metas y tratan a los externos, es decir por medio de la cultura se guía las actividades diarias de los trabajadores para alcanzar ciertas metas.

Razón por la cual la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía y es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica diaria debido que esta puede facilitar la implantación de las estrategias que denoten el desarrollo de la misma.

Es de suma importancia que en las empresas se ejecute una cultura organizacional efectiva para que esta pueda desarrollarse y logre sus metas previstas, la misma que solo se obtiene con la participación del talento humano en todos sus niveles para alcanzar una administrativa efectiva y es la imagen que proyecta y prevalece en la mente del consumidor con respecto a lo que es la organización y el fin que esta persigue en su beneficio.

1.2.10.5.9. Vínculos Inter-organizacionales

Daft Richard, (2007) expone: “Los vínculos organizacionales o relaciones Inter-organizacionales son transacciones de recurso, flujos y vinculaciones algo perdurable que ocurre entre dos o más organizaciones”, Pág. 172.

Los vínculos organizacionales son convenios o transacciones que se ejecutan entre dos organizaciones estableciendo alianzas estratégicas mediante la combinación de capacidades, medios y recursos que tienen como finalidad el beneficio mutuo y de obtener efectos positivos que le conlleven a la consecución de sus resultados.

1.2.10.5.10. Código de ética

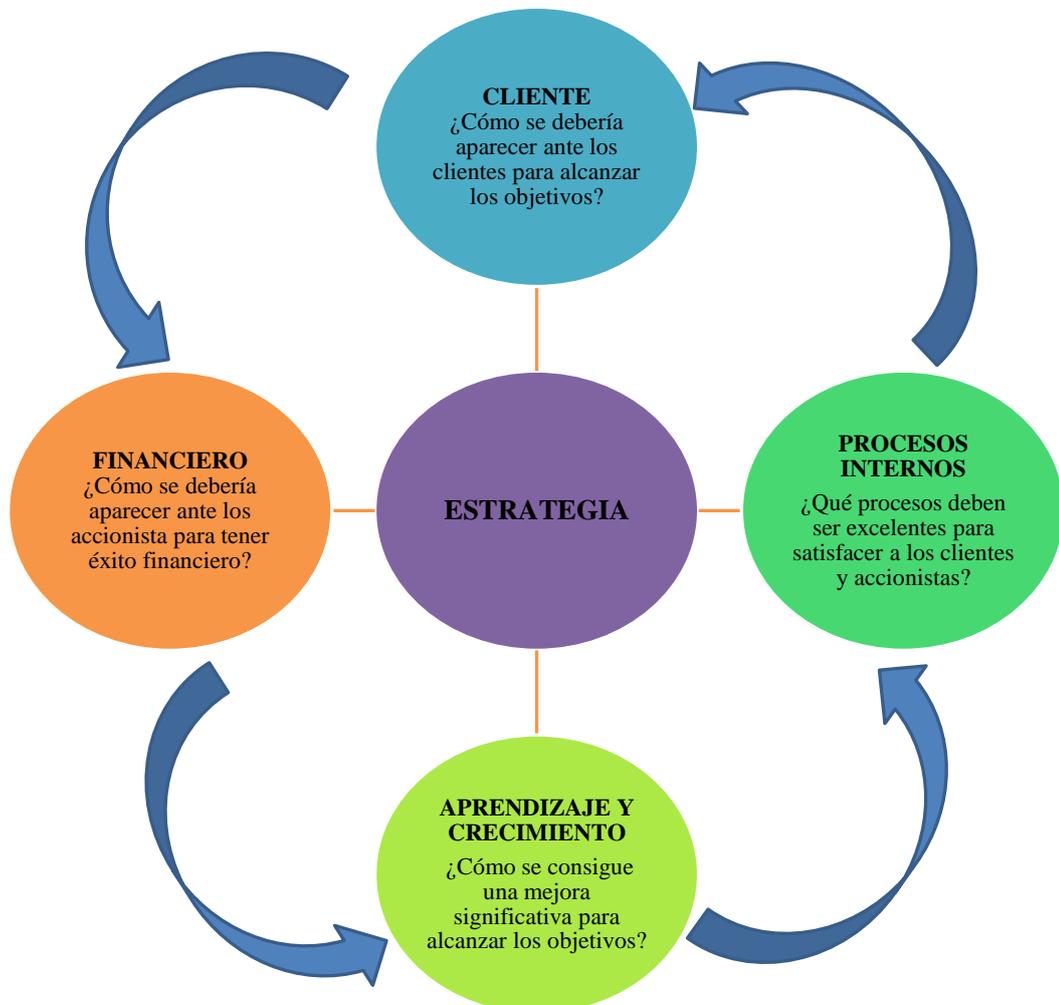
Permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal dentro de la vida diaria de una agrupación y surge como un aparte integral de la cultura organizacional. Por lo que el código de ética fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto, como ser el de una profesión, una empresa u organización.

1.2.10.5.11. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo y busca realizar los inductores no financieros de creación de valor como son las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, recursos humanos y los sistemas de información, entre otros. El aspecto más significativo radica en la interrelación de las distintas perspectivas que permite definir una estrategia de formación y crecimiento para las líneas de actuación desde la perspectiva interna de los procesos.

Flores (2003) manifiesta que el Balanced Scorecard (BSC) “es una herramienta gerencial que se aplica con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa dentro de un entorno competitivo y globalizado. Esta herramienta proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí”.

GRÁFICO No. 10 Cuadro de mando integral



Fuente: Cuadro de mando integral
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

1.2.10.6. Dimensiones del diseño organizacional

Uno de los pasos para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones puntualizan a las organizaciones en gran parte de la misma, forma en que la personalidad y rasgos físicos lo que hace la gente, es decir describen exactamente una empresa y su funcionalidad.

Daft Richard (2007), Pàgs.17-20, manifiesta que las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos específicos: Estructurales y Contextuales, las mismas que se describen a continuación:

1.2.10.6.1. Dimensiones estructurales

Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización, creando una base para medir y comparar organizaciones. Dentro de las dimensiones estructurales se encuentran:

- 1) **La formalización:** Pertenece a la cantidad de documentación e incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de procedimientos del comportamiento y las actividades.
- 2) **La especialización:** Es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados.
- 3) **La jerarquía de autoridad:** Se refiere a quien reporta a quien en el tramo de control de cada gerente o directivo.
- 4) **La centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión.
- 5) **El profesionalismo:** Nivel de educación y capacitación formal que tienen los empleados.
- 6) **Las razones del personal:** Es el desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos.

1.2.10.6.2. Dimensiones contextuales

Describen las características de la organización global, como tamaño, tecnología, entorno y metas, estas pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son base de la estructura de una organización y de los proceso de trabajo.

- 1) **El Tamaño:** Es la magnitud de la organización, según se refleja el número de personas. Las organizaciones son sistemas sociales y el tamaño suele medirse por el número de empleados.
- 2) **Tecnología Organizacional:** Se refiere a las altas herramientas técnicas y acciones para transformar la producción se refiere a como se producen bienes y servicios.
- 3) **El Entorno:** Son los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización.
- 4) **Las Metas y Estrategias:** Definen el procedimiento y las técnicas competitivas que las distinguen a otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.
- 5) **La cultura:** Es el conjunto de valores, creencias y normas claves compartidas por los empleados estos valores se pueden corresponder al comportamiento ético de los empleados.

1.2.10.7. Resultados de efectividad

1.2.10.7.1. Eficacia

Barrancos J. Barrancos P. (2006) la describen: “Es la virtud, la actividad y el poder para obrar. Es alcanzar los objetivos establecidos previamente. Se refiere a los resultados en relación con los objetivos y metas prefijados”. Pág., 42.

Es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y rápidamente, por lo que corresponde el grado que permite alcanzar sus objetivos.

1.2.10.7.2. Eficiencia

Chiavenato Adalberto (2007) manifiesta que: “La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos, es decir que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas”.

La eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Romapro Shipping Agent, es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de agenciamiento naviero y mantenimiento a yates y veleros tanto de la localidad como a nivel nacional, tienen como perspectiva crecer en el mercado de peninsular ofertando esta labor en vista que el sector posee atractivos turísticos que captan la atención de los visitantes que utilizan el medio marítimo como una función diaria.

Además de considerar el sector netamente comercial debido al arribo de embarcaciones nacionales y extranjeras que requieren el servicio de otorgación de

permisos para desembarques o dotación de insumos necesarios, realiza estas actividades como una de sus principales y al igual que otras organizaciones busca implementar su mercado en el área de obras civiles, construcción, mantenimiento preventivo, pintura y limpieza de tanques.

1.3.1. Aspectos constitutivos de la empresa

Se plantea la propuesta de la implementación de una “Estructura Organizacional” para la empresa de Romapro Shipping Agent.

La empresa Romapro S.A, fue fundada en el año 2006, en el Cantón de La Libertad, Provincia de Santa Elena por el emprendedor Roque Mariano Proaño Zambrano de cuyas siglas se deriva el nombre de la misma, esta empresa inicia sus actividades ofertando servicios de agenciamiento naviero, creando posteriormente el área de mantenimiento direccionado a los yates y veleros brindando asistencia a los diferentes clientes del sector peninsular que requieren este tipo de servicio.

Entre otras actividades que ejecuta la empresa se encuentra, el área de construcción de edificaciones y servicio de arrendamiento de oficinas. Considerando las oportunidades que brinda el sector peninsular en vía de desarrollo, el visionario Roque Proaño funda la empresa Romapro S.A., para satisfacer las necesidades del pueblo peninsular en el mercado de servicio de agenciamiento naviero y mantenimiento debido que el sector se encuentra en perspectivas de desarrollo convirtiéndose en una gran potencia en el área del comercio y servicios, en la que se requiere un medio de transporte marítimo que esté acorde a las actividades a ejecutar.

La empresa fue constituida como familiar y cuenta con 2 accionistas, con un capital de \$800, 00, siendo el accionista mayoritario el señor Roque Mariano

Proaño Párraga con un capital aproximado de \$600 (80% de aportación efectiva), y \$ 200 que es el 20% restante por el señor Rodney Enrique Vélez Proaño (hijo), inscrita en el registro oficial de la Superintendencia de Compañías en Resolución No. 06.G.IJ. 0008108 del 13 de noviembre del 2006 y publicada en el diario Meridiano, inició sus operaciones naviera en el 2007.

Fue creada por el señor Proaño debido a su alto conocimiento en el mercado de servicios y que oferta desde hace varios años a empresas de la localidad en el área marítima en donde presta servicios de agencia naviera, por lo que viendo la necesidad y oportunidad que tienen sus clientes en mantener los medios de transporte marítimo crea el área de mantenimiento a yates y veleros

Esta decisión la realiza a fin de que éstos puedan ejecutar las diferentes actividades que realizan las personas y que estas se encuentren en un nivel de vanguardia para competir en el mercado, teniendo como su principal fortaleza la calidad de servicios prestados a diferentes instituciones y de conocer a personas claves dentro del mercado de servicio de esta línea.

Cabe mencionar que esto fue el punto de partida para la captación de clientes y actualmente se expande en el mercado peninsular, por lo que coloca como referencia la satisfacción de su cartera de clientes tanto a nivel local, nacional e internacional.

Su oficina se encuentra ubicada en la Avenida 2da. Calle 27-A, sector Puerto Rico, edificio “ROMARPRO”, del Cantón de La Libertad de la provincia de Santa Elena.

Romapro Shipping Agent, es una empresa nueva que se encuentra incursionando en el mercado peninsular ya que sus principales clientes son a nivel nacional, quien desde sus inicios demuestra participación y aportación al desarrollo del

sector peninsular ofertando oportunidades a la localidad por medio de la otorgación de empleo y desarrollo económico a la localidad fomentando diariamente la aparición de empresas bajo la línea de servicios, la misma que tiene como perspectiva crecer en este mercado, otorgando mantenimiento a obras civiles y ofrecer trabajos personalizados de mantenimiento a las empresas que se dedican a esta actividad.

Cabe indicar que esta empresa permaneció a cargo estos últimos años del propietario el señor Proaño demostrando eficacia y efectividad en cada una de sus obras ejecutadas, actualmente está bajo la dirección del señor Rodney Vélez quien asumió la función de Gerente General que es el encargado de la toma la decisión final y de realizar las debidas coordinaciones con personal y clientela en general para el cumplimiento de las actividades diarias.

1.3.2. Recursos

Chiavenato Adalberto (2007) manifiesta que: “La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir de recursos productivos que deben ser empleados con eficiencia y eficacia”, Pág. 9.

La empresa en mención utiliza los recursos humano, materiales y financiero para realizar trabajos oportunos de acuerdo a su servicio a las diferentes empresas a nivel nacional.

1.3.3. Servicio

La empresa Romapro Shipping Agent, se dedica a la prestación de servicios de agente naviero como: trámites aduaneros, zarpes de embarcaciones, alquiler de lanchas marítimas a los diferentes clientes que realizan la actividad de comercio, turismo y desembarques cuyos arribos se efectúan en el terminal de La Libertad, además efectúa servicio de mantenimiento a los yates y veleros.

1.4. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución Política del Ecuador en su TÍTULO II: DERECHOS, Capítulo II: Derechos del buen vivir, Sección Octava: Trabajo y seguridad social, indica:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad. Suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del trabajo a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Sección VI de la Compañía Anónima,

Artículo. 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”.

Artículo 144, indica, 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.

En el TÍTULO VI: RÉGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo VI: Trabajo y producción, Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión indican:

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 aseguran 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.

Sección Tercera: Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.-El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de

labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El cumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto-sustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin. Los proceso de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología, es considerada como la base del proceso organizativo de una investigación cuyo propósito es el análisis exhaustivo de las interrogantes encontradas en el transcurso y de proporcionar posible soluciones para una correcta toma de decisiones.

El siguiente trabajo de investigación se efectuó de acuerdo a lineamientos establecidos en la metodología con ayuda de técnicas e instrumentos de recolección de información direccionada a la empresa de servicios en agenciamiento y mantenimiento Romapro Shipping Agent, cuya finalidad es el desarrollo de un Diseño Organizacional de acuerdo a los problemas encontrados en la empresa y optar posibles soluciones para el cumplimiento de sus objetivos.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación, es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se requiera y establece el marco de referencia de las relaciones entre las variables. En el presente trabajo se consideraron la utilización de las investigaciones descriptiva y cualitativa para conocer las causas y efectos que trae consigo la problemática planteada con anterioridad.

La presente investigación se realizó de acuerdo al enfoque cualitativo referente al problema y objetivos establecidos, para lo cual se efectuó el diagnóstico respectivo sobre la elaboración y ejecución de un diseño organizacional para la empresa de servicios y mantenimiento Romapro Shipping Agent, del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.

Méndez Carlos (2006), manifiesta que: “El diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico”. Pág. 154.

El diseño en la investigación es no experimental, transversal y descriptivo por lo que:

1. **No experimental:** Debido a su condición no manipula las variables, solo describe la realidad del fenómeno de estudio por medio de la observación para su posterior análisis.
2. **Transversal:** Realiza la recolección de información en el momento con ayuda de los estudios exploratorio, descriptivo, correlacional de las variables y efectuar similitudes del fenómeno investigado.
3. **Descriptiva:** Describe característica o rasgos que identifican los elementos y componentes de estudio, es decir recolecta información y establece relación entre las variables y su correcto análisis.

Mediante el desarrollo de la investigación, se establece alternativas en función de solucionar el problema, para lo cual se asentaron la utilización de herramientas para la recolección de datos como la encuesta, la misma que establecieron el objetivo de la investigación, observación y fichas para conocer los criterios de los involucrados sobre esta problemática, de acuerdo al diagnóstico, planteamiento y justificación del diseño organizacional.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación para el presente trabajo de indagación se ejecutó en base al enfoque cualitativo y descriptivo para lo cual se utilizó los alcances

investigativos como: estudio explicativo, estudio descriptivo y estudio correlacional, cuya finalidad es el análisis exhaustivo del tema en estudio en forma clara y concisa para la obtención y logro de los objetivos establecidos al inicio de la investigación, para posteriormente efectuar el proceso de recolección de datos.

Para lo cual se apoya en investigaciones documentales o de campo para la formulación y ejecución del problema, en la que se tendrá en cuenta:

1. La utilización de técnicas cualitativas.
2. Conocimiento orientado a los procesos.
3. Interpretación del fenómeno o problema a estudiar.
4. Genera teorías, no prueba teorías o hipótesis del problema de estudio.
5. Considera la subjetividad, utiliza muestras pequeñas no probabilísticas.

La presente investigación esta direccionada a conocer factores que impiden el correcto funcionamiento administrativo a la empresa en estudio y proporcionar información veraz, la cual permite tener un nuevo direccionamiento administrativo para la ejecución de un diseño organizacional permitiendo ser más competitivos en el mercado ofertando un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Rodríguez E., (2005) manifiesta: “Cuando se va a resolver un problema se debe tener conocimiento de los tipos de investigación que se puede seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”, Pág. 23.

Para la realización del proceso de recolección de datos para la empresa Romapro Shipping Agent, se utilizaron los diferentes tipos de investigación como lo son:

investigación aplicada, investigación descriptiva, investigación bibliográfica documental e investigación de campo, a fin de recabar información necesaria para el trabajo en estudio, en base a la veracidad en la indagación y diversos criterios de las diferentes personas involucradas.

2.3.1. Por el propósito

2.3.1.1. Investigación aplicada

Rodríguez E., (2005) describe: “Se denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos”, Pág. 23.

Consiste en la utilización de conocimientos obtenidos en las investigaciones en la práctica y con ello traer beneficios a la sociedad.

Una de las principales características que posee la investigación aplicada es que determina conclusiones que se propende aplicar para resolver situaciones diversas que poseen la empresa u organización en base a los datos recopilados a fin de establecer lineamientos para contrarrestarlo. Este tipo de investigación se relaciona con la adquisición de conocimientos que determinan características para su correcto entendimiento.

2.3.2. Por el nivel

2.3.2.1. Investigación Descriptiva

Paredes Garcés Wilson (2011) manifiesta: “Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga, refleja lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social. Esta investigación se encamina al descubrimiento de relaciones entre variables”, Pág. 27.

Por medio de este tipo de investigación se describe, analiza e interpreta la información obtenida en base a la situación actual de la organización cuyo objetivo es la recolección de la información que direccionen a la elaboración del proyecto.

2.3.3. Por el lugar

2.3.3.1. Investigación bibliográfica-documental

Este tipo de investigación se efectuó a fin de ampliar, profundizar y analizar los conocimientos que se tiene de acuerdo al tema a estudiar, por medio de la utilización de fuentes primarias y secundarias para obtención y recolección de datos.

Con respecto al estudio realizado en la empresa Romapro Shipping Agent, se emplearon los estudios descritos anteriormente para conocer a cabalidad los factores que influyen en el correcto proceso administrativo, por lo que a continuación se puntualiza los estudios y puntos centrales en el proceso de análisis en la investigación.

La investigación es descriptiva, por lo que se ejecuta en alcance descriptivo debido que esta evidencia la realidad como se observa en un momento dado y determina la situación que existe entre las dos variables de estudio que busca la relación directa.

El presente trabajo se lo realizó por medio de consultas de diferentes autores en base al diseño organizacional, metodología, administración, leyes entre otros en base al fenómeno de estudio con la finalidad de fortalecer los criterios para la elaboración de la propuesta.

2.3.4. De campo

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad que se generan en un momento determinado, recurriendo a fundamentaciones de acuerdo a contactos directos.

En el presente proyecto se aplicó la investigación de campo para conocer en forma directa los diferentes criterios y apreciaciones del talento humano del área administrativa y operativa de la empresa Romapro Shipping Agent mediante la aplicación de interrogantes a fin de obtener datos concisos y veraces por medio de la observación, entrevista y encuestas las misma que se complementaron con la información secundaria para establecer los lineamientos necesarios para el logro del proyecto del diseño organizacional.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de la investigación es el proceso que permite alcanzar el objetivo determinado del fenómeno de estudio y es definido como, “es el procedimiento riguroso formulado de una manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento” (Méndez 2006, Pág.236).

El método es un proceso o procedimiento que utiliza el investigador en forma lógica con ayuda de instrumentos y técnicas para la adquisición, organización sistematización y exposición de conocimientos teóricos encontrados en la investigación. A continuación se detallan los diferentes métodos utilizados en el presente trabajo:

1. Método de observación
2. Método deductivo
3. Método de análisis-sintético

2.4.1. Método de Observación.

Es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad. Es decir permitieron conocer la realidad del fenómeno de estudio en forma directa para posteriormente definir y analizar los acontecimientos encontrados en la empresa Romapro Shipping Agent.

2.4.2. Método deductivo

Permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Por lo que tiene como finalidad la explicación del fenómeno en forma clara de situaciones particulares en situaciones generales por medio del análisis para comprobar la veracidad de la información y establecer soluciones posteriores en el Diseño Organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent.

2.4.3. Método de análisis-sintético

Son procesos que permitieron conocer la realidad del estudio al investigador de las partes que conforman un todo como argumento de esta realidad (análisis) para posteriormente relacionar los componentes del problema creando explicaciones (síntesis) por lo cual deben complementarse, es decir deben permanecer juntos. El método empleado en base al enfoque y paradigma es el denominado Ex post Facto, debido que el levantamiento ha ocurrido sin realizar manipulación de las variables en la empresa.

2.5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para que una investigación tenga el resultado esperado dependerá de la calidad de los datos recopilados, ya sea a través de fuentes primarias o secundarias y del procesamiento y presentación de la información del fenómeno en estudio, para lo cual dependerá de la calidad y veracidad que tenga la indagación efectuada.

Las técnicas de investigación son herramientas esenciales en este proceso, cuya finalidad radica en la obtención de datos para posteriormente realizar un análisis minucioso de la información, por lo que en el presente trabajo y de acuerdo a la metodología establecida se utilizó las técnicas que se detallan a continuación esenciales en la investigación a la empresa de servicios y mantenimiento Romapro Shipping Agent.

2.5.1. La Fuente Primaria.

Por medio de las fuentes primarias se recabó información oral y escrita de gran relevancia por medio de relatos o escritos proporcionados por los involucrados como son el talento humano y clientes de la empresa, por lo que fueron de gran ayuda el uso de las técnicas que se describen a continuación.

2.5.1.1. Entrevista

Son un conjunto de preguntas sobre un tema generadas para obtener respuestas a las preguntas centrales de la investigación, se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de una serie de preguntas que propone el analista, esta técnica a su vez fue imprescindible para obtener información cualitativa, relacionada con los usuarios y recoger un conjunto de hechos y/o requerimientos de información necesarios para el estudio. Guizar Rafael (2008), Pág. 105, la define como:

“Las entrevistas tienen la virtud de facilitar la expresión verbal de opiniones que el entrevistado guarda en lo más profundo de su ser permitiendo desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización”.

La entrevista se la realizó mediante el contacto o diálogo establecido a un determinado sector de acuerdo a un muestreo probabilístico determinado con

anterioridad lo cual permitió profundizar el tema, la misma que se direccionó a personas de un nivel superior que proporcionó información requerida para la elaboración de un diseño organizacional a la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent.

2.5.1.2. Encuesta

Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con la finalidad de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Por lo que la encuesta “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación” (Méndez 2006, Pág. 252)

Esta técnica permitió recabar información sobre la realidad del fenómeno, cuantificarlo y cualificarlo para obtener un diagnóstico del tema. En esta modalidad, se utilizó generalmente las encuestas más esenciales y representativas, sin dejar de descartar aquellas técnicas que permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

2.5.1.3. Observación

Carlos Méndez, (2006) manifiesta que la observación puede definirse como: “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesita para resolver un problema de investigación” Pág.250.

Esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada y consiste en examinar con detenimiento los diferentes aspectos de un objeto con la finalidad de detectar, registrar y sistematizar respectivamente sus características. Es considerada además como el proceso de información directa del tema de estudio la misma que permitió recabar datos sobre el fenómeno en el lugar de los hechos, en este caso, visitas al personal administrativo y operativo de la empresa.

2.5.2. La fuente secundaria

La revisión documental, es una técnica aplicada cuya finalidad es la recopilación de la información y constatada en las diferentes citas teóricas expuesta en el presente informe y está conformada por:

2.5.2.1. Fichaje

El fichaje es considerado como un instrumento indispensable en la recolección de la información y brinda facilidad para la ejecución de la investigación.

2.5.2.2. Lectura científica

Este instrumento tuvo como finalidad ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, dando pauta al investigador de realizar sus propias conclusiones que permitan el desarrollo de la presente investigación con éxito.

2.5.2.3. Análisis de contenido, redacción y estilo

Son considerados aspectos relevantes por lo que otorgan la confiabilidad del trabajo investigado mediante la información obtenida de acuerdo a los instrumentos de apoyo utilizados para su correcto análisis y comprensión en base a la información recopilada.

El uso correcto de estas técnicas permitieron obtener la información en forma clara, precisa y concisa de acuerdo a los ítem o puntos de gran interés en el proceso investigativo, dando como resultado un enfoque preciso a la interrogante que se pretende conocer y que dan pauta para el desarrollo de la propuesta e implementación del Diseño Organizacional a la empresa de servicio de agenciamiento y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad.

2.6. INSTRUMENTOS

Con la ayuda de las técnicas y herramientas para la recolección de datos se procedió al diseño de acuerdo a los objetivos establecidos para la realización de la investigación que tiene como finalidad la obtención de información concisa y confiable, los mismos que se diseñan en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron:

CUADRO No. 7 Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación Entrevista Encuesta	Registro de observación Guión de Entrevistas Cuestionarios

Fuente: Investigaciones varias
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

La presente investigación se efectuó de acuerdo a lo establecido como ejes centrales en las variables dependiente e independiente del fenómeno en estudio para la elaboración de un diseño organizacional a la empresa de servicio en agencia y mantenimiento Romapro Shipping Agent, la misma que se las aplicó al personal interno y externo de la empresa cuya información fue relevante en la estructuración de la propuesta.

La técnica de la observación se la efectuó en el entorno interno y externo de la empresa, la entrevista se direccionó al talento humano y la encuesta se la aplicó a la clientela y cuya finalidad fue la recolección de datos veraces en base a los diferentes criterios.

2.6.1. Instrumento: Registro de la observación

La técnica o instrumento que se utilizaron fue la observación estructurada, la misma que consistió en el registro sistemático de la información partiendo de su veracidad y confiabilidad sobre el comportamiento de las variables de estudio, para lo cual se procedió a la elaboración de un formato para la recopilación de datos denominado “Registro de información”, en la cual se anotaron información básica del comportamiento y ambiente organizacional de la empresa.

2.6.2. Instrumento: Guía de pautas

La guía de pauta o guión de entrevista, fue un instrumento de gran apoyo para la obtención de información y ejecución del diálogo por lo que tomaron en cuenta los objetivos general y específico en la que se mencionan secuencialmente los temas que se trataron en cada reunión.

Este instrumento es de suma importancia para la ejecución de la entrevista el mismo que esta direccionado a conocer los ítems necesarios, el cual se lo efectuó al talento humano (administrativo y operativo) de forma individual con la finalidad de conocer a profundidad los diferentes aspectos y puntos relevantes necesarios que direccionen al desarrollo de un Diseño Organizacional a la empresa de servicio y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent, para lo cual se apoyó en el uso de los procesos administrativos para su realización como: planeación, organización, dirección y control.

2.6.3. Instrumento: Cuestionario

El cuestionario, es un instrumento de gran interés cuyo contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantificables, por lo que debe estar integrado con preguntas tendientes a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Este instrumento se aplicó a una población homogénea por lo que se direccionó a los clientes de la organización, para su aplicación se utilizaron lenguaje claro, sencillo y de forma individual, el mismo que está compuesto por tres partes o elementos fundamentales para su ejecución como: saludo, información general y específica.

Para la elaboración del cuestionario se utilizó el modelo de la escala de Likert la misma que se conformó con las siguientes categorías:

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

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

Llámesese población al conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas. Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. 304).

La población que se direccionó a realizar el estudio exhaustivo correspondió al entorno de la empresa de servicios y mantenimiento Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena:

- 1) Gerente General
- 2) Personal administrativo
- 3) Personal operativo
- 4) Clientes potenciales

Cabe indicar que del total poblacional del cantón La Libertad mediante información obtenida del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC) 2010, se consideró un 25% de los habitantes en vista que el servicio de agenciamiento naviero y mantenimiento de yates y veleros se los ejecuta en menor escala en la localidad de acuerdo al estrato socioeconómico de los usuarios a diferencia de los clientes a nivel nacional, por lo que el total de la población categorizado se lo detalla a continuación:

CUADRO No.8 Población

ELEMENTOS	Ni
Gerente- Propietario	1
Personal administrativo	1
Personal Operativo	14
Clientes Potenciales	14238
Total	14254

Fuente: Datos obtenidos de la empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

El presente trabajo se direccionó a una población finita por lo que se consideraron los siguientes puntos de acuerdo al fenómeno de estudio para la obtención de una correcta información:

a. Población

La presente investigación se la efectuó al talento humano y cliente externo de la empresa.

b. Unidad de Censo

Empresa Romapro Shipping Agent

c. Alcance

La investigación se la efectuó en el Cantón La Libertad.

d. Tiempo

El levantamiento de la información se la efectuó en el año 2013.

2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

Según Hernández R. Fernández C. (2003). El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. 302).

2.7.2.1. Tipos de muestreo

Existen dos tipos de muestreo, el muestreo probabilístico y el no probabilístico:

2.7.2.1.1. Muestreo probabilístico

Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

- 1) Muestreo Aleatorio Simple: En este muestreo se asignó un número a cada individuo de la población a través de algún medio mecánico y se eligieron tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

2.7.2.2. Muestreo No Probabilístico

Este tipo de muestro se caracteriza porque el investigador selecciona la muestra siguiendo criterios en el estudio, por lo que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características del investigador, este a su vez se desglosa en muestreo por conveniencia, muestreo por juicio y muestreo por cuotas.

Con respecto al tipo de muestreo que se utilizó, la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent, se consideró el uso del muestreo aleatorio simple para lo cual se utilizó la fórmula muestral finita debido que su población es pequeña la cual se detalla a continuación:

Se procedió a efectuar las entrevistas al Gerente General de la empresa y al talento humano en su totalidad debido que el área administrativa y operativa suman 16 personas

2.7.2.3. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 N - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Para efectuar el cálculo de la formula se tomó como referencia los datos siguientes:

Aplicación de valores

N= Tamaño Población	=	14238
n= Muestra	=	?
Z2= Nivel confianza	=	92% = (1.92)2
p=probabilidad que ocurra	=	50% = 0,50
q=probabilidad que no ocurra	=	50% = 0,50
e2 = margen de error	=	(0.08)2

$$n = \frac{1.92^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 14238}{0.08^2 \cdot 14238 - 1 + 1.92^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} =$$

$$n = \frac{1.92^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 14238}{0.08^2 \cdot 14238 - 1 + 1.92^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} =$$

$$n = \frac{3,6864 \cdot 0,25 \cdot 14238}{0,0064 \cdot 14237 + 3,6864 \cdot 0,25} =$$

$$n = \frac{13121,5104}{91,1152 + 0,9216} = \frac{13121,5104}{92,0368} =$$

$$n = 142,57 = 143$$

n = 143 tamaño de la muestra

Con respecto a las encuestas se estableció como punto clave realizar a los clientes potenciales, es decir a las empresas y población que utilizan el servicio que oferta Romapro Shipping Agent, con la finalidad de conocer la percepción que tienen de la misma de acuerdo a la calidad del servicio recibido mediante la obtención de datos relevantes.

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los procedimientos son considerados como un conjunto de descripciones indispensables para ejecutar una actividad referida a un determinado proceso que varía dependiendo al tipo de resultado que se espera obtener, por lo que un procedimiento son un contiguo de acciones u operaciones que se ejecutan de manera parecidas, es decir son una serie de pasos a seguir para la ejecución de un proceso que se repiten secuencialmente para obtener el fin esperado.

La presente investigación se lo ejecutó de acuerdo al siguiente procedimiento, entre los cuales tenemos:

1. Identificación del problema
2. Selección del problema
3. Planteamiento del problema
4. Revisión bibliográfica
5. Formulación del problema
6. Justificación del tema
7. Definición de la población y Selección de la muestra
8. Formulación metodológica de la investigación
9. Operacionalización de las variables
10. Elaboración del instrumento de la investigación
11. Formulación de la propuesta

12. Preparación y redacción del informe final

13. Conclusiones de la propuesta e implementación

14. Recomendaciones

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación se la ejecutó en base al análisis del conjunto de técnicas y estrategias claves para realizar el sondeo cuyo objetivo es la interpretación y comprensión de los resultados en forma clara y sencilla para el lector, determinando a la vez la veracidad y confiabilidad de las conclusiones de acuerdo a la presente información.

2.8.1. Procesamiento de los datos

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación realizada al recurso humano y clientes fijos de la empresa Romapro Shipping Agent, cuyo objetivo fue la obtención de información relevante direccionando además para la elaboración de un Diseño Organizacional.

Posteriormente se ejecutó la tabulación, para lo cual se procedió a la utilización de programas estadísticos para las encuestas y entrevistas con la finalidad de establecer tendencia central, dispersión, representación gráfica de acuerdo a las variables en estudio en forma sencilla y rápida, además de efectuar el análisis cualitativo de acuerdo a las interrogantes.

Finalmente se elaboró la propuesta del diseño organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y recursos que esta posee, con la finalidad de mejorar el área administrativa logrando efectividad en las funciones que ejecutan.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez elaborados los instrumentos para la recolección de datos por medio de la investigación, se procedió a la respectiva aplicación de acuerdo a lo estipulado en la metodología.

Las entrevistas fueron aplicadas a los integrantes de acuerdo a los resultados de la muestra recayendo en 14 trabajadores del área operativa y 1 trabajador del área administrativa, los cuales contestaron el cuestionario de acuerdo a sus conocimientos y criterios. Adicionalmente se procedió a efectuarla la entrevista al señor Rodney Vélez Proaño Gerente General y Propietario de Romapro Shipping Agent debido a su gran conocimiento del área administrativa y del servicio que oferta, quien a su vez es el encargado de tomar las decisiones en la empresa. Con respecto a las encuestas se las ejecutó a los clientes fijos de la empresa y población que demandan el servicio de agenciamiento y mantenimiento a los diferentes yates y veleros tanto de la localidad como a nivel nacional.

Los resultados de las entrevistas y encuestas se las efectuó en forma cuantitativa para posteriormente proceder a la codificación, tabulación e interpretación, para lo cual se utilizó como herramienta para la graficación de los datos obtenidos el programa de Microsoft Excel con la finalidad de conocer a exactitud las respuestas dadas y proceder al respectivo análisis de la investigación realizada de acuerdo al fenómeno de estudio.

Cabe indicar que la información recabada corresponde a criterios veraces de cada integrante tanto de talento humano (personal administrativo y operativo) de la empresa de servicio Romapro Shipping Agent, a fin de establecer lineamiento en el diseño e implementación de la propuesta.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Con ayuda de una de las herramientas básicas para la obtención de información como es la observación no estructurada, se procedió a realizar las entrevistas el viernes 6 de octubre del presente en las instalaciones de la empresa Romapro Shipping Agent, la información obtenida se describe a continuación:

1. El personal operativo maneja fluidez en la comunicación, se evidencia compañerismo entre todos.
2. La empresa cuenta con el ambiente adecuado para su funcionamiento.
3. Se evidencia clima laboral agradable entre los integrantes de la empresa tanto el personal operativo como administrativo.
4. Existe trato ameno y respeto entre el dueño de la organización y colaboradores.
5. Los trabajos que ejecutan lo hacen a través de un cronograma establecido.
6. No se evidencia misión, visión y objetivos de la organización.
7. No se evidencia la existencia de un organigrama.
8. La empresa cuenta con el servicio externo de asesoría contable para sus registros mercantiles.
9. Los colaboradores cuentan con los materiales e implementos de seguridad física.
10. La empresa cuenta con los respectivos documentos de permiso de funcionamiento, bomberos, entre otros.

3.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EFECTUADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT

1) ¿Con que finalidad se creó la empresa Romapro S.A.?

Con respecto a la pregunta el Gerente General y propietario de la empresa manifestó que Romapro, fue creada bajo la modalidad de prestación de servicios direccionada al área de agenciamiento naviero y mantenimiento a yates y veleros, debido que esta área realiza acciones de gran magnitud para diferentes sectores a nivel nacional y local en varias actividades sea comercial industrial o de servicio por cuanto la provincia de Santa Elena se encuentra aún en desarrollo en el ámbito comercial por medio de generaciones de empresas razón por la cual la organización se direcciona específicamente a cubrir la necesidad que demanda el mercado de agenciamiento y mantenimiento a fin de mantenerse en la vanguardia en la línea de servicio.

2) ¿Cuáles considera usted que fueron las causas o motivaciones para crear Romapro Shipping Agent?

El Gerente General, expreso que una de las causas que lo motivaron para poner en funcionamiento la empresa fue que encontró en la península un mercado potencial en el área de mantenimiento a yates y veleros pues existen en la localidad empresas agenciadoras pero no otorgan mantenimiento, debido que poseía gran conocimiento en el área de agenciamiento naviero por experiencias en empresas de esta línea que ejecutan el servicio desde hace muchos años y han logrado abarcar mercado por lo que gozaba además de reconocimiento por los trabajos ejecutados pues lo vinculaban con estas empresas y más aun a sus buenas relaciones interpersonales a nivel local, nacional e internacional pues la prestación de servicio abarca un mercado muy amplio y es lo que aspiro lograr con Romapro Shipping Agent lograr reconocimiento por medio de la calidad en el trabajo.

3) ¿Cree usted que existe comunicación efectiva entre el área administrativa y operativa?

Con respecto a la pregunta, el Gerente manifiesta que si existe efectividad de comunicación entre las áreas debido a las coordinaciones que ejecutan para culminar y entregar las obras en el tiempo determinado por lo que son un ejemplo para otras organizaciones o personal que entra a laborar en este caso los contratados temporales e incluso hasta la fecha no tiene conocimiento que exista queja alguna entre compañeros por lo que demuestran así el grado de compromiso y compañerismo que hay en la empresa.

4) ¿Cuáles son las oportunidades que tiene Romapro para mantenerse en este sector?

Existen muchas pero se basa específicamente al área naviera por lo que el mercado de turismo y comercial es más dinámico existen clientes con radas internacionales que buscan el servicio solo por referencias y nos llena de satisfacción conocer que entregamos calidad en cada trabajo, entre las oportunidades esta llegar a lugares más amplios del territorio Ecuatorial por medio de agenciamiento naviero.

5) ¿Qué fortalezas considera usted que posee Romapro para seguir en el negocio?

Considero como base fundamental en trabajo participativo de todo el talento humano para la consecución de las actividades que ejerce Romapro en el mercado de servicios buscando siempre estar a un paso de la competencia sea esta local, nacional o internacional por lo que requiere mantenerse en vanguardia y esto solo se logra con una administración efectiva en base al esfuerzo de todo el personal interno y externo de la empresa.

6) ¿Cuáles son las debilidades que considera usted que debe mejorar la empresa para posicionarse en el mercado?

Con respecto a la interrogante el Gerente General expresa que poseen debilidades como toda organización pero que considera de mayor realce es que no cuentan con una estructura organizacional bien definida debido que la empresa es pequeña lo que genera en ocasiones confusión entre el personal dificultando así el desarrollo de las actividades.

7) ¿Tiene usted conocimiento de todos los inconvenientes que se suscitan en la empresa?

Referente a la pregunta, expresa que el personal le informa cualquier tipo de eventualidad que existe en la empresa a fin de evitar que se genere mayor problemas o conflictos, demostrando así la interrelación con todo el talento humano pues considera que la comunicación es uno de los medios más idóneos positivos para conocer no solo los beneficios o amenazas que tiene cualquier organización por mínima que sea.

8) ¿Toma en cuenta las sugerencias y opiniones del personal para la toma de decisiones?

A respecto a la pregunta, manifiesta que escucha y toma en cuenta las sugerencias y aportaciones que le proporciona el personal para la toma de decisiones en beneficio de la empresa, debido que son ellos quienes están inmersos en la realización de las obras o mantenimiento que ejecutan a las diferentes empresas y público en general de la localidad por lo que cualquier sugerencia por mínima que sea se la analiza a fin de tomar la decisión más apta debido que todos se encaminan para la obtención del éxito empresarial en el área de servicio de agenciamiento y mantenimiento a yates y veleros.

9) ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa conoce las normativas que esta posee?

A respecto a la pregunta, el Gerente General manifiesta que el personal conoce las normativas en forma general al ingreso de la empresa cuando se los contrata, pero no estaría de más realizar programas de inducciones periódicas al talento humano a fin de enriquecer sus conocimientos sobre la organización y los beneficios que esta promueve en salvaguardar su integridad.

10) ¿Se ejecuta algún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal en las diferentes áreas que posee la empresa?

Con respecto a la pregunta manifiesta que no existe algún tipo de medición de desempeño por escrito debido que se mide la efectividad y calidad del trabajo en la entrega de las obras, claro que tendría mejoras si se estableciera uno para medir las actividades, a fin de conocer las deficiencias o confusiones que tenga el talento humano en la ejecución de sus funciones en beneficio de los clientes y de ellos mismos pues la creación de los manuales acarrearían resultados positivos para la empresa.

11) ¿Considera usted necesario la implementación de un programa que estructure la empresa, definiendo funciones y responsabilidades?

Referente a la pregunta, manifiesta que sería de gran ayuda que exista un programa de estructuración definiendo los niveles, funciones y procedimientos debido que la empresa se encuentra en perspectivas de expansión y traería efectos positivos para el direccionamiento administrativo logrando de esta manera un mayor grado de eficiencia y eficacia entre el personal pues esto evitaría inconvenientes que se suscitan en el proceso y entrega de algún trabajo pues lo que se busca es alcanzar efectividad en nuestro servicio.

12) ¿Cree usted que la elaboración y ejecución de un diseño organizacional traería efectos positivos a la empresa Romapro Shipping Agent?

Con respecto a la pregunta el Gerente General expresó que está de acuerdo que se elabore y ejecute un Diseño Organizacional para Romapro Shipping Agent, debido que generaría efectos positivos tanto internos como externos pues la empresa tiene perspectiva de crecimiento y sería de gran utilidad que se defina las funciones y cargos para cada persona en las diferentes áreas evitando la generación de conflictos por la duplicidad de actividades, por lo que se busca la efectividad del talento humano demostrando calidad en la ejecución de las funciones sea en el área administrativa y operativa logrando efectos positivos para toda la empresa generando mayores oportunidades, ampliando nuestra cartera de clientes.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EFECTUADA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SERVICIO ROMAPRO SHIPPING AGENT

La información que se recopiló en el proceso investigativo de las entrevistas realizada al talento humano de la empresa Romapro Shipping Agent, tuvo como objetivo la adquisición de datos relevantes y veraces, permitiendo conocer las debilidades que posee la empresa, proporcionando un direccionamiento para la elaboración del diseño organizacional.

Se efectuó una variedad de preguntas al talento humano, en relación a la propuesta, cuya información se la ejecuto mediante un análisis exhaustivo e interpretativo reflejado en forma cuantitativa permitiendo la tabulación de datos mediante la codificación de preguntas en escala de Likert de acuerdo a los diferentes criterios de los entrevistados a fin de conocer los inconvenientes que posee la empresa permitiendo de esta manera otorgar alternativa para contrarrestar las debilidades encontradas en la ejecución del trabajo investigativo.

1. ¿Se siente usted a gusto de pertenecer a esta organización?

Referente a los datos recopilados, el talento humano manifestó encontrarse orgulloso de pertenecer y formar parte de la empresa debido que esta le brinda oportunidades de crecimiento tanto a nivel intelectual como socioeconómico, por lo que el sentido de compromiso lo demuestran diariamente en la ejecución de sus tareas.

Además de ello de poder trabajar bajo un clima laboral armonioso que demuestra compañerismo entre sus colaboradores por medio de una buena interrelación y de encontrarse bajo el liderazgo del Gerente General que se preocupa de salvaguardar la integridad del capital humano en el desarrollo eficiente de sus actividades, debido que la organización se encamina al progreso como un todo, por lo que desde ahí parte el sentido de pertenencia de cada colaborador.

2. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro de la organización?

De acuerdo a la información recabada los entrevistados manifestaron en gran porcentaje no conocer completamente sus funciones dentro de la organización por lo que en ocasiones esto ha generado inconveniente en la ejecución y retrasos de las obras disminuyendo de esta manera el desarrollo normal de las actividades en beneficio de los clientes tanto a nivel local como nacional.

Razón por la cual consideran sean tomadas en cuenta al momento de establecer o ejecutar una estructura organizacional jerárquica para el beneficio de todos, debido que lo que se busca es la satisfacción de los clientes y solo se la obtiene mediante la prestación de un servicio bajo las normativas de calidad y entrega oportuna que se logra con el establecimiento de funciones y responsabilidades a cada colaborador para la ejecución correcta de su trabajo, por lo que sugieren que este punto sea atendido de forma inmediata.

3. ¿Cuándo ingreso a la empresa, le dieron programas de inducción o capacitación sobre funciones de desempeño?

El talento humano manifestó que al ingreso en la empresa se le proporcionó una breve descripción de sus funciones en forma general pero no a profundidad por lo que desconocen en cierta forma todos los lineamientos, funciones y responsabilidades que acarrea su cargo para el desempeño eficiente de sus actividades.

Con respecto al tema de capacitación mencionan que esta se la ejecuta esporádicamente y no es conocida o publicada en cartelera informativa o por medio documentario, por lo que se puede decir que existe un porcentaje alto de desconocimiento de los programas de orientación, inducción y capacitación entre los colaboradores y sugieren que este punto sea tomado en cuenta por la máxima autoridad en creaciones o modelos de inducción debido a su importancia en la información oportuna al personal sobre su existencia.

4. ¿Conoce usted todas las normativas que maneja la organización?

El personal expresó que tiene conocimiento en forma general de las normativas que posee la empresa pero que están interesados en saberlas completas para tener en cuenta los beneficios y seguridad que poseen dentro de la organización de acuerdo a los fines por la que fue creada además de conocer las diferentes políticas de cargos funciones y responsabilidades que poseen en la ejecución correcta de sus trabajos.

Hacen hincapié además que es de responsabilidad de los directivos que estas sean impartidas en todos los rincones de la organización y publicadas en manuales o circulares especificando las directrices que deben profesarse en el entorno interno y externo fomentando la razón de ser de la institución y hacia dónde se dirige por medio de la inducción.

5. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el ambiente laboral adecuado?

El talento humano expreso que se siente acorde con el ambiente de trabajo que existe en la organización debido que cuenta con todas las condiciones necesarias para el desempeño correcto de sus funciones y poder otorgar un servicio oportuno y de calidad a los diferentes clientes que visitan la empresa.

Hacen mención además que cuenta con el espacio físico suficiente para su desenvolvimiento por lo que se encuentra al momento acorde con el lugar de labores por considerar que la empresa es pequeña, pero si esta establece efectuar expansión deberían realizar más inversión por lo que se duplicaría el trabajo, haciendo hincapié en que es verdad que se posee una oficina pero no con las condiciones que demandaría una empresa para mantenerse en vanguardia, adaptándose a las necesidades que demanda el mercado en esta línea de servicio.

6. ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?

De acuerdo a los datos recopilados, el talento humano contesto que desconocen la existencia de una misión organizacional describiendo el motivo y razón de ser de la empresa, pero que sería de gran utilidad saber las metas que la empresa persigue para mantenerse en el mercado de servicio de agenciamiento y mantenimiento por lo que esto los motivaría diariamente en la ejecución de sus actividades.

Por lo que sugieren que una vez creada sea publicada en todos los lugares de la empresa por lo más remoto que sea, a fin de recordar diariamente el fin que persiguen y en que se direcciona la prestación del servicio sea del área administrativa y operativa debido que esta los motivaría diariamente para cumplir con sus labores cotidianas en pro de desarrollo interno y externo.

7. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa posee un organigrama?

Con respecto a esta interrogante el personal manifestó en su totalidad que la empresa no posee o cuenta con un tipo de organigrama en donde se describa la estructuración jerárquica de niveles o mandos medios.

Por lo que consideran que se establezcan estos lineamientos para conocer los niveles que existen en la empresa determinando funciones, cargos y responsabilidades para el correcto funcionamiento, si bien es cierto la empresa se ha manejado desde sus inicios en forma empírica solo con la designación de la máxima autoridad pero es hora que se establezca una estructuración por medio de un organigrama acorde para el desarrollo de sus actividades, la organización maneja en la actualidad un esquema de nivel superior e inferior para el desarrollo de las actividades.

8. ¿Cree usted que exista comunicación efectiva en los integrantes de la organización para el logro de objetivos?

De acuerdo a la información recopilada el talento humano manifestó sentirse cómodo en la empresa debido que existe comunicación efectiva entre todos miembros ya que la interrelación laboral genera aportes positivos y significativos para el entorno empresarial, por lo que de ella depende que los trabajos se ejecuten en el tiempo previsto y en ocasiones hasta en menor tiempo se entrega los trabajos, por lo que consideran que este es un factor que denota cambios significativos para cumplir con todas las metas y objetivos previsto que tiene la empresa.

Por lo que se puede mencionar que en la empresa se maneja un ambiente cordial y ameno entre los funcionarios facilitando un trabajo demostrando un servicio de calidad.

9. ¿Considera que su jefe es un líder?

El talento humano respondió que la labor que ejecuta el supervisor o líder es admirable por lo que maneja un liderazgo participativo de todos los trabajadores está pendiente hasta las mínimas cosas o actos que suscitan en el ambiente empresarial y con cada trabajador se preocupa específicamente del cumplimiento de cada obra en el tiempo determinado con la participación de persona.

Es decir el personal considera que su Jefe posee un gran liderazgo para el desarrollo de las funciones designadas a cada colaborador, en pro del desarrollo laboral y personal, demostrando compañerismo y empatía para cada integrante y realiza su mayor esfuerzo para la consecución de las labores por lo que están de acuerdo que se encuentre al mando.

10. ¿Cuándo tiene algún problema, recibe respaldo de su supervisor o jefe inmediato?

Los colaboradores manifiestan que se siente cómodos con el apoyo que reciben de sus superiores debido que cuentan con su respaldo cuando se genere algún tipo de eventualidad determinando claramente que depende del grado del problema debido que el mal manejo de una herramienta o mala decisión generaría resultados negativos para la empresa y para ellos mismos por lo que todo debe basarse en establecer un grado de confianza y comunicación entre jefe y subordinado para evitar contratiempos.

Motivo por el cual se puede decir que el personal considera tener el apoyo de los mandos superiores para realizar sus funciones en menor tiempo de acuerdo a la situación que se genere para la entrega de un servicio, es decir si el cliente necesita con urgencia la obra y no es el periodo de entrega los mandos superiores los jefes brindan las facilidades para ejecutar el servicio optimizando el tiempo de entrega, lo cual es reflejado.

11. ¿Considera usted que la organización cumple con las metas planteadas?

El personal manifestó que la empresa cumple con las metas planeadas de acuerdo a sus proyecciones dependiendo del servicio que se oferte o tenga mayor movimiento como el de agenciamiento naviero para los diferentes clientes que demandan esta labor, por lo que todos los trabajos que se ejecutan se basan a un cronograma determinado.

Se puede manifiesta claramente que el personal tiene pleno conocimiento que la organización cumple con sus metas y objetivos establecidos con anterioridad, por lo que el trabajo se los ejecuta de acuerdo al periodo de entrega del servicio a fin de lograr el crecimiento de la misma.

12. ¿Tiene usted conocimiento si existen manuales de desempeño establecidos en la organización?

Los datos recopilados de acuerdo a la información obtenida por los colaboradores describen que la organización no cuenta con manuales de desempeño que detallan cargos, funciones y responsabilidades, experiencia, perfil académico, habilidades y destrezas a fin de asignar a cada trabajador en una tarea específica.

Es decir el personal considera la no existencia de manuales administrativos para el desarrollo de sus funciones solo se basan en realizar las actividades de acuerdo a las designaciones que les provee el supervisor de mantenimiento, por lo que se considera de gran ayuda para la ejecución del trabajo diario lo que es de gran importancia para toda la organización.

13. ¿Cree usted que las funciones administrativas se encuentran definidas en la actualidad?

El personal expreso que actualmente las funciones administrativas o determinación de cargos no se encuentran netamente definidos solo existe una máxima autoridad que realiza las respectivas decisiones, pero que consideran necesarias para el desarrollo normal de sus actividades y el logro de una administración efectiva.

Por lo que se puede decir que en la organización las funciones no se encuentran definidas en su totalidad debido que el trabajo lo realizan empíricamente y a designación del supervisor, aunque el área de secretaría se basa en el direccionamiento administrativo, por lo que considera que sean establecidas a fin de evitar inconvenientes y retrasos de labores y entrega de obras.

14. ¿Considera que la estructura organizacional es la más adecuada?

Los datos obtenidos en la entrevista efectuada, reflejan que el talento humano considera que la estructura organizacional que prepondera hasta el momento en la empresa es inadecuada, debido que no se encuentran definidos los cargos o funciones que deberían desempeñar una organización de este tipo.

Motivo por el cual se puede es decir que es necesaria la implementación de un diseño o estructura organizacional determinando los niveles jerárquicos existentes en la empresa para el desempeño correcto del funcionamiento y desarrollo de la organización para lograr eficacia y eficiencia entre sus colaboradores permitiendo desempeñar correctamente sus funciones demostrando un servicio de calidad.

15. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa efectúa evaluación de desempeño personal?

El talento humano manifestó que la organización no realiza o efectúa algún tipo de evaluación de desempeño para medir su rendimiento solo se basa en comparaciones mensuales o anuales de ganancias pero no es por escrita o maneja documentación que ampare sus actividades.

Por lo que consideran que si el nivel superior considera necesario una estructuración empresarial se establezcan como pauta efectuar una matriz de evaluación para medir su desempeño a fin de conocer si las actividades que ejecutan diariamente las realizan de la mejor manera ofertando un buen servicio para los usuarios.

16. ¿Cree usted que la implementación de un diseño organizacional permitirá una administración efectiva para el crecimiento empresarial?

El personal expresó estar de acuerdo que se implemente un diseño organizacional para establecer lineamientos en base a una estructura mediante la descripción de cargos de niveles jerárquicos y designación de funciones y responsabilidades que deben seguir cada subordinado para realizar eficientemente algún tipo de actividad por lo que consideran necesario que este se lo elabore y ejecute a la brevedad a fin de contrarrestar problemas.

Por lo que considera necesario que se realice un diseño a la empresa Romapro Shipping Agent, debido que esto generaría aportes positivos para todos los miembros y se evitaría inconvenientes que se suscitan en el servicio y mantenimiento, a fin de establecer lineamientos y designación de funciones a todo el personal de acuerdo a los niveles estructurales.

3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

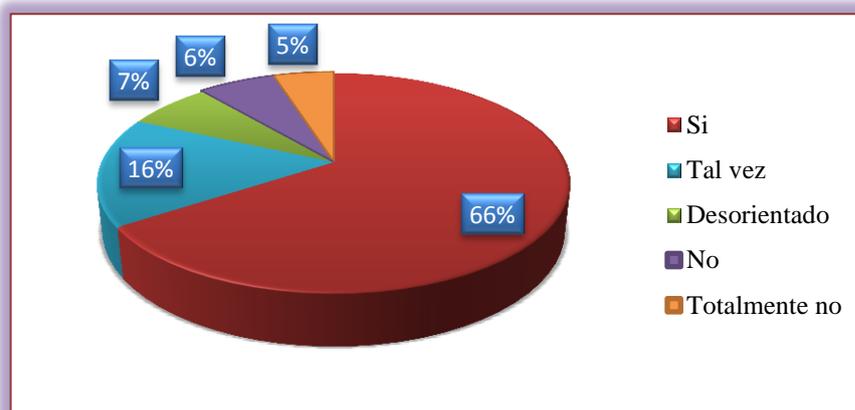
Pregunta No. 1: ¿Conoce usted el servicio que presta la empresa Romapro Shipping Agent?

CUADRO No. 9 Servicio que presta la empresa

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	94	66%
Tal vez	23	16%
Desorientado	10	7%
No	9	6%
Totalmente no	7	5%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No. 11 Servicio que presta la empresa



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

De los 143 clientes encuestados el 66% manifestó conocer los servicios que oferta la empresa un 16% expresa Tal vez, un 7% muestra estar Desorientad, a una diferencia mínima pero no se considera de 6% que dicen No conocer y un 5% que expresa Totalmente no conocer, por lo que se puede decir que en mayor porcentaje la empresa posee reconocimiento a nivel nacional.

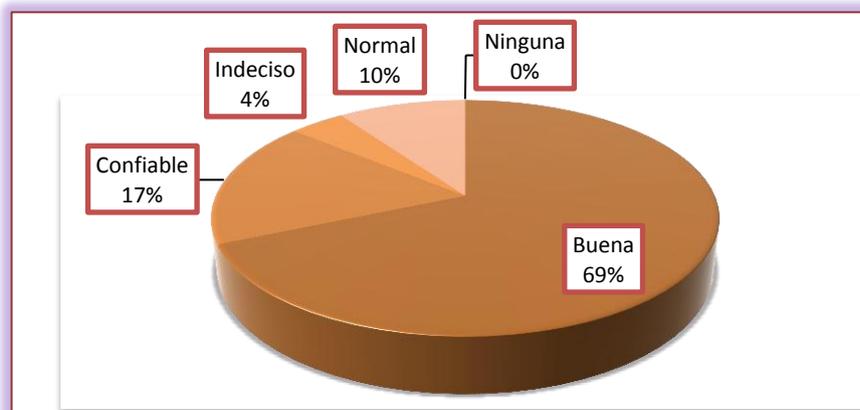
Pregunta No. 2: ¿Cuál es su percepción de la empresa Romapro Shipping Agent?

CUADRO No.10 Percepción de la empresa Romapro Shipping Agent

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Buena	98	69%
Confiable	25	17%
Indeciso	6	4%
Normal	14	10%
Ninguna	0	0%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.12 Percepción de la empresa Romapro Shipping Agent



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los clientes manifestaron en un 69% que la percepción que tienen de la empresa es Buena, un 17% expresa que es Confiable, 10% Normal, y un 4% dice estar Indeciso, por lo que se puede decir que los clientes tienen un gran nivel de percepción positiva de la empresa debido a la calidad que ejecutan en la entrega de algún servicio sea este de agenciamiento naviero o de prestación de mantenimiento a los diferentes navíos.

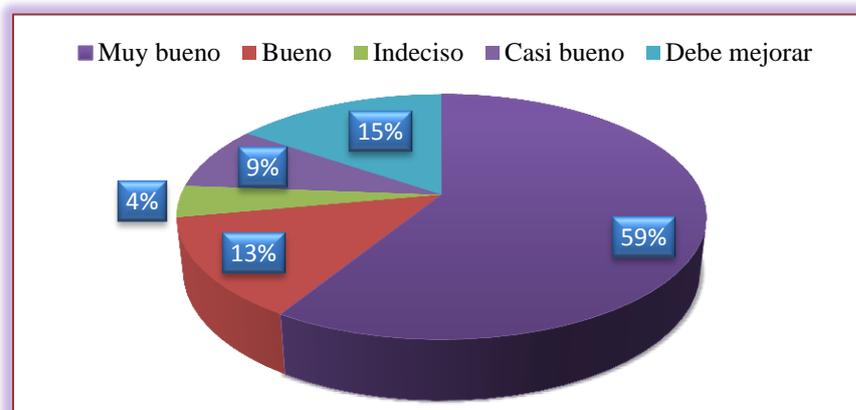
Pregunta No. 3: ¿Cómo considera usted el trabajo que oferta la organización?

CUADRO No.11 Trabajo que oferta la organización

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy bueno	84	59%
Bueno	19	13%
Indeciso	6	4%
Casi bueno	12	8%
Debe mejorar	22	15%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.13 Trabajo que oferta la organización



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los datos expuestos en cuadro y gráfico reflejan que del total de los encuestados el 59% manifestó que el servicio que oferta la empresa es Muy Bueno, 13% Bueno, 4% encontrarse Indeciso, además muestra un porcentaje negativo de 15% que expresan que la organización Debe mejorar en su servicio y un 8% que es Casi bueno, es decir que los clientes consideran que el servicio que ejecuta actualmente la empresa es Muy bueno.

Pregunta No. 4: ¿Se siente acorde con el trabajo que ejecuta Romapro Shipping Agent

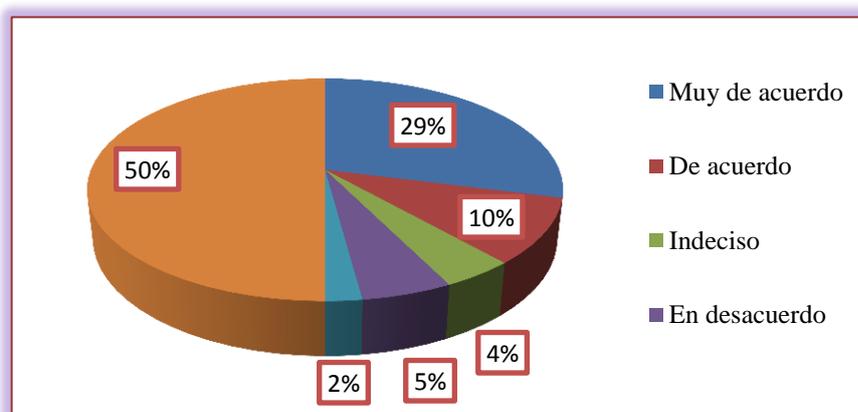
CUADRO No.12 Nivel de satisfacción del trabajo que ejecuta la empresa

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	83	58%
De acuerdo	27	19%
Indeciso	12	8%
En desacuerdo	15	10%
Totalmente en desacuerdo	6	4%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.14 Nivel de satisfacción del trabajo que ejecuta la empresa



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los clientes expresaron en un 58% encontrarse acorde con el trabajo que realiza la empresa, un 19% estar De acuerdo a diferencia de un 10% que dice estar En desacuerdo, un 8% Indeciso y un mínimo de 4% en Totalmente en desacuerdo, por lo que se puede decir que los usuarios se sienten acorde con el trabajo que ejecuta el talento humano para el logro de sus objetivos.

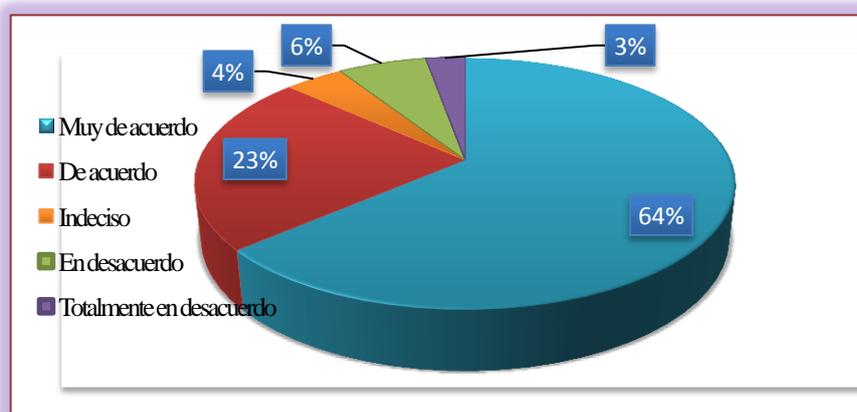
Pregunta No. 5: ¿Considera usted que exista seriedad en el cumplimiento y entrega de los mantenimientos y agenciamiento por parte de la empresa?

CUADRO No.13 Cumplimiento en la entrega del servicio por parte de la empresa

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	91	64%
De acuerdo	33	23%
Indeciso	6	4%
En desacuerdo	9	6%
Totalmente en desacuerdo	4	3%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.15 Cumplimiento en la entrega del servicio por parte de la empresa



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Del total de 143 encuestado el 64% de los usuarios responden que existe seriedad en el cumplimiento de las obras, un 23% dice De acuerdo, además se refleja un porcentaje mínimo de negación del 6% que está En desacuerdo, 4% Indeciso y un 3% Totalmente en desacuerdo, es decir que existe seriedad en el cumplimiento del servicio.

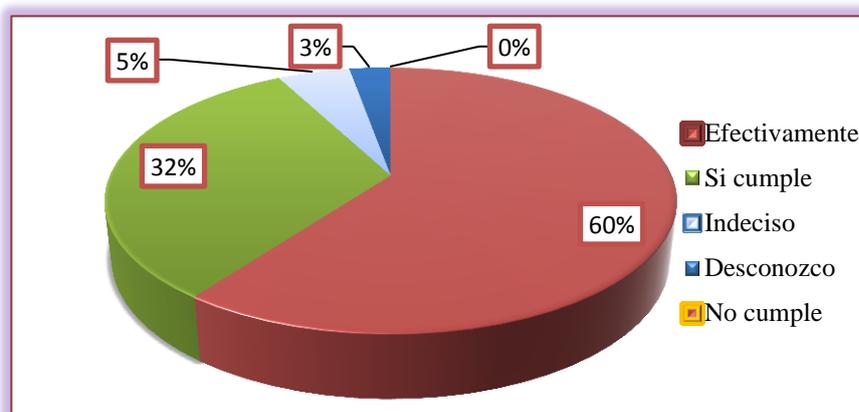
Pregunta No. 6: ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cumple con las normativas de acuerdo al servicio que oferta?

CUADRO No.14 Cumplimiento de normativas en referente al servicio

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Efectivamente	86	60%
Si cumple	46	32%
Indeciso	7	5%
Desconozco	4	3%
No cumple	0	0%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.16 Cumplimiento de normativas en referente al servicio



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los clientes respondieron en un 60% Efectivamente en considerar que la empresa cumple con las normativas correcta referente al servicio, 32% dijeron Si cumple, 5% esta Indecisa y un 3% que expresa Desconocimiento, es señalar que los clientes consideran que la empresa cumple con todas las normativas vigentes para su operación.

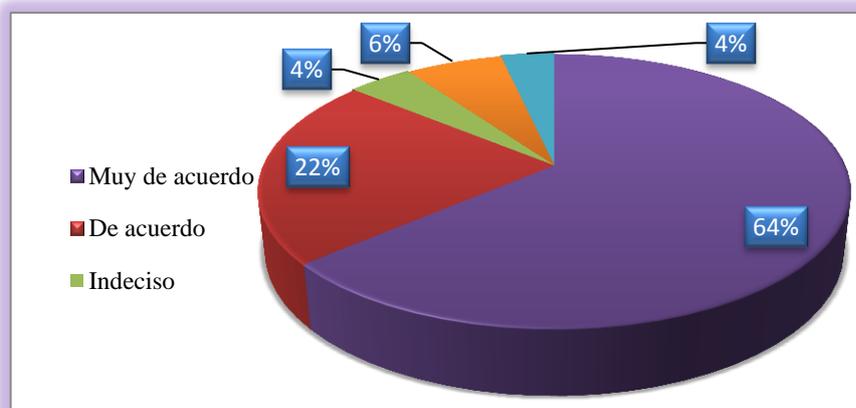
Pregunta No. 7: ¿Estima usted eficiente el servicio brindado por Romapro Shipping Agent?

CUADRO No. 15 Eficiencia del servicio

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	91	64%
De acuerdo	32	22%
Indeciso	6	4%
En desacuerdo	9	6%
Totalmente en desacuerdo	5	3%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No. 17 Eficiencia del servicio



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

El cuadro y gráfico, muestran que del total de los clientes estiman en un 64% Muy de acuerdo en que el servicio que brinda Romapro Shipping Agent, es eficiente, 22% se encuentra De acuerdo, 4% está Indeciso a diferencia de un porcentaje negativo de 6% En desacuerdo y 4% Totalmente de acuerdo, por lo que se puede decir que los clientes consideran eficiente el servicio que presta la empresa.

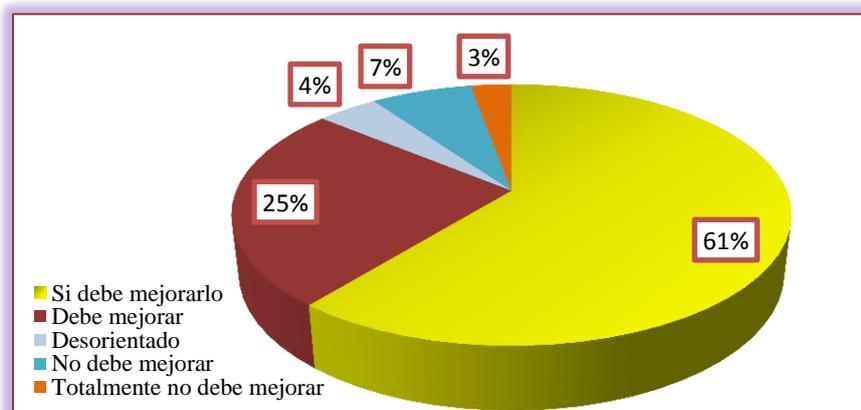
Pregunta No. 8: ¿Considera usted que la empresa debe mejorar en su desempeño?

CUADRO No.16 Mejoramiento del servicio

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si debe mejorarlo	87	61%
Debe mejorar	36	25%
Desorientado	6	4%
No debe mejorar	10	7%
Totalmente no debe mejorar	4	3%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No. 18 Mejoramiento del servicio



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

El 61% de los clientes encuestados manifestaron que la empresa debe mejorar en su servicio, 25% expresaron que Debe mejorar, 7% No debe mejorar, 4% esta Desorientado, por lo que se puede mencionar que del total de los clientes el mayor porcentaje considera que la organización debe mejorar su servicio a fin de ser competitivos con grandes empresas que ofertan bajo la misma modalidad logrando reconocimiento y expansión a nivel local y nacional.

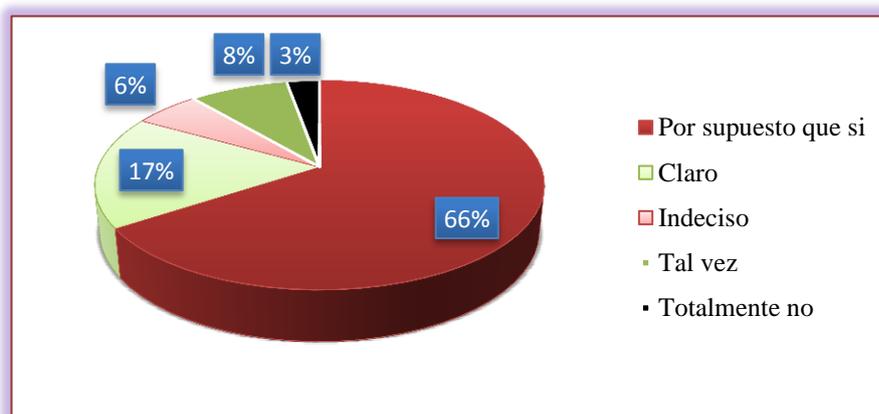
Pregunta No. 9: ¿Recomendaría usted el servicio que presta Romapro Shipping Agent?

CUADRO No.17 Recomendación del servicio

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Por supuesto que si	94	66%
Claro	25	17%
Indeciso	8	6%
Tal vez	12	8%
Totalmente no	4	3%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa RomaproShippingAgent
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.19 Recomendación del servicio



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los clientes respondieron en un 66% que Por supuesto recomendaría el servicio que oferta la empresa, un 17% contestaron Claro, a diferencia de un porcentaje negativo de 8% positivamente dijeron Tal vez, 3% Totalmente no y un 6% se encuentra Indeciso, por lo que se manifiesta que existe gran respaldo de los clientes en recomendar el servicio que oferta la empresa.

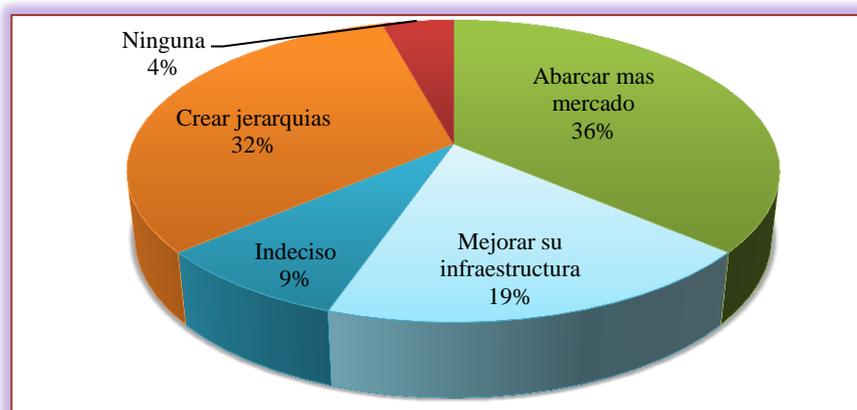
Pregunta No. 10: ¿Qué sugerencia proporcionaría a la organización?

CUADRO No.18 Sugerencia para la organización

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Abarcar mas mercado	52	36%
Mejorar su infraestructura	27	19%
Indeciso	12	8%
Crear jerarquias	46	32%
Ninguna	6	4%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.20 Sugerencia para la organización



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

El cuadro y gráfico, reflejan que el 36% de los encuestados expresan que la empresa debe Abarcar mayor mercado, un 32% dicen Crear jerarquías, 19% Mejorar su infraestructura, además muestran un porcentaje mínimo de 8% encontrarse Indeciso y 4% dicen Ninguna, es decir los clientes consideran que la empresa debe abarcar mayor mercado y adaptarse a las exigencias del mercado.

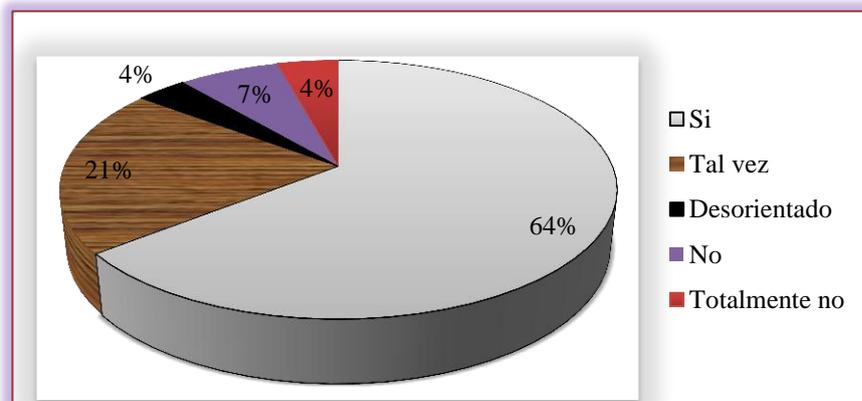
Pregunta No. 11 ¿Cree usted que la empresa necesite una estructuración jerárquica?

CUADRO No.19 Estructuración jerárquica

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	92	64%
Tal vez	30	21%
Desorientado	5	3%
No	10	7%
Totalmente no	6	4%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.21 Estructuración jerárquica



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Del total de 143 clientes encuestados el 64% manifestaron que Si están de acuerdo que la empresa necesite una estructuración jerárquica, 21% expresa Tal vez, a diferencia de un 7% No, 4% esta Desorientado, y 4% Totalmente no, por lo que puede decir en mayor porcentaje encontrarse de acuerdo que se estructure la empresa.

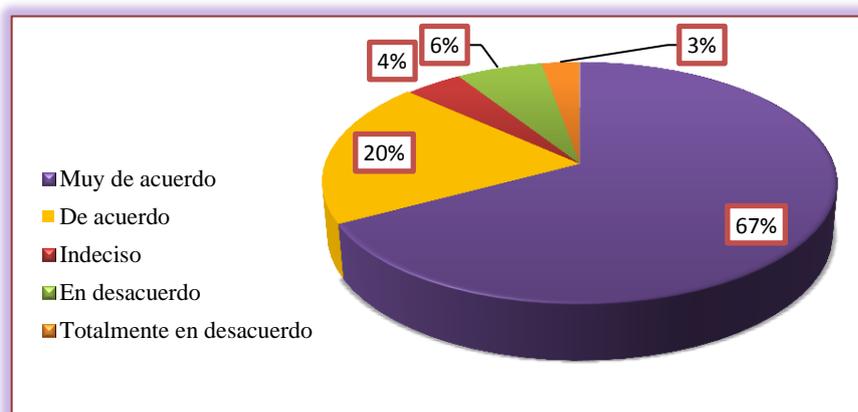
Pregunta No. 12: ¿Considera usted fundamental la implementación de un diseño organizacional sobre funciones y responsabilidades para la empresa Romapro Shipping Agent?

CUADRO No. 20 Diseño organizacional

VALORACION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	96	67%
De acuerdo	28	20%
Indeciso	6	4%
En desacuerdo	9	6%
Totalmente en desacuerdo	4	3%
TOTAL	143	100%

Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GRÁFICO No.22 Diseño organizacional



Fuente: Clientes Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los clientes encuestados expresaron en un 67% encontrarse Muy de acuerdo, un 20% está De acuerdo, 6% Indeciso, se refleja además un porcentaje mínimo de 4% y 3% en estar En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, es decir los clientes están a favor de que se implemente un diseño organizacional sobre funciones y responsabilidades a Romapro Shipping Agent.

3.5. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A fin de conocer a profundidad los diferentes criterios de los clientes externos sobre el servicio que oferta la empresa Romapro Shipping Agent, se efectuó las encuestas a los clientes de las diferentes instituciones y organizaciones que requieren el servicio y mantenimiento a los yates y veleros, de acuerdo al target establecido con anterioridad con ayuda de las herramientas básicas para la obtención de datos.

Para lo cual se procedió a realizar una diversidad de interrogantes a los clientes referente al servicio que oferta la empresa en cuestión, a fin de poder efectuar un análisis sobre la calidad del servicio que reciben y la percepción que tiene además de receptar las opiniones y sugerencias a fin de mejorar el servicio, y de conocer si la propuesta de implementación de un diseño organizacional a la empresa permitirá lograr la efectividad administrativa por medio de un desarrollo correcto de las actividades cotidianas que ejecuta el talento humano.

A fin de poder efectuar un análisis exhaustivo e interpretativo de los diferentes criterios receptados en las encuestas se procede a la tabulación de la información por medio de la codificación de preguntas en escala de Likert de acuerdo a los diferentes criterios de los encuestados, en una matriz creada en Excel por medio del ingreso de datos codificados en forma secuencial para lograr una mejor interpretación del trabajo efectuado.

Posteriormente y como punto final se muestran los resultados de las encuestas en forma cuantitativa por medio de gráficos y cuadros, y el análisis cualitativo en la interpretación de los resultados, con la finalidad de conocer las desventajas que posee la empresa convirtiendo en fortalezas para lograr efectividad en la prestación y ejecución de un servicio de calidad lo que permitirá mayor captación de clientes logrando expansión en el área de servicio y mantenimiento a yates y veleros.

3.6. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

En base a la información recopilada y analizada en las entrevistas y encuestas efectuadas al talento humano y clientela de la empresa se manifiesta que:

Con respecto al talento humano existe un porcentaje alto de desconocimiento sobre las normativas que maneja la organización reflejados en un 70% por lo que es necesaria la implementación de programas de inducción sobre el fin que esta persigue.

Referente al ambiente organizacional se refleja un alto porcentaje de 85% de satisfacción lo que denota aspectos positivos debido a la comunicación efectiva que existe en la empresa que se muestra en el grado de compromiso de cada integrante.

De acuerdo a la existencia de programas de capacitación se evidencia un 46% de insatisfacción por lo que estos no se ejecutan con frecuencia por lo que se considera ser incluidos en las partidas presupuestaria anuales a fin de mantenerse en vanguardia en conocimiento del servicio que se oferta.

Con respecto a los clientes existe un porcentaje de satisfacción en el servicio que oferta la empresa por medio de su calidad estableciendo en una escala de 60%, porque recomendaría el servicio a personas o instituciones que requieran este tipo de trabajo.

Sobre la implementación de una estructura organizacional el talento humano y clientes coincidieron en un 90% estar de acuerdo que se establezca un correcto direccionamiento administrativo en base a la jerarquización debido que esto generaría efectos positivos que permitan el crecimiento y competir con grandes empresa en base de un servicio bajo los altos estándares de calidad, satisfaciendo las exigencias de los usuarios y del mercado.

3.7. CONCLUSIONES

- 1.** Se manifiesta que existe un cierto desconocimiento de los fines que posee la organización, a esto se suma la designación de funciones administrativa que ocasiona en momentos retrasos en la ejecución y conclusión de las obras destinadas a las diferentes empresas que utilizan el servicio de agenciamiento y mantenimiento a yates y veleros como puntos centrales y de mejora en la organización.
- 2.** Se evidencia además la falta de una estructura organizacional acorde al servicio que ejecutan y la inexistencia de una misión, visión y objetivos en la empresa a fin de direccionar al talento humano en la ejecución de su servicio.
- 3.** La empresa carece de programas de capacitación por lo que existe desconocimiento del servicio y mantenimiento que existe actualmente para que esta se encuentra a vanguardia en esta línea.
- 4.** El personal tiene un cierto desconocimiento de las normativas y beneficios que tiene la organización, además de la inexistencia de un organigrama estructural que especifique jerarquías o departamentalización por lo que se tiende en duplicidad de actividades y direccionamiento administrativo.
- 5.** Existe buena percepción de lo que es la empresa pero le hace falta una estructuración para mantenerse en vanguardia con organizaciones que ejecutan el mismo servicio.
- 6.** La información recolectada tiene como finalidad la necesidad de elaborar un Diseño Organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad a fin de proporcionar un direccionamiento administrativo por medio de una estructura organizacional para el desempeño eficiente del talento humano el mismo que se encuentra limitando en el desarrollo correcto de sus actividades.

3.8. RECOMENDACIONES

- 1.** Difundir la respectiva información dando a conocer al talento humano los fines que persigue la organización en beneficio y desarrollo empresarial.
- 2.** Elaborar la estructura organizacional definiendo la descripción de cargos y funciones de acuerdo a las sugerencias del Talento Humano y Clientes para su desarrollo, cuyo objetivo es el direccionamiento administrativo a fin de obtener los objetivos establecidos por la organización.
- 3.** Realizar cronogramas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la empresa a fin de mantenerse al nivel competitivo con organizaciones bajo la línea de servicio en agenciamiento y mantenimiento naviero.
- 4.** Diseñar un orgánico funcional dando a conocer las normativas de la empresa y de los beneficios que cuenta el talento humano, además de la creación de la misión, visión y valores institucionales que la organización carece en la actualidad.
- 5.** Establecer manuales de procedimientos para la empresa a fin de medir el nivel de desempeño del talento humano conociendo fortaleza y debilidades logrando alcanzar efectividad en el desarrollo de sus actividades mediante el logro de una administración efectiva en beneficio de los integrantes de la organización.
- 6.** Crear el correspondiente Diseño Organizacional para la empresa de servicio de gestión y mantenimiento de Yates y Veleros Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, cuyo objetivo es la estructuración eficiente de sus cargos permitiendo el desempeño eficiente de sus actividades logrando la efectividad en la ejecución y entrega de sus servicios en pro del desarrollo organizacional.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO DE YATES Y VELEROS ROMAPRO SHIPPING AGENT DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

4.1. PRESENTACIÓN

Considerando que el diseño organizacional, es el proceso mediante el cual se estructura una empresa u organización para alcanzar sus objetivos mediante un curso de acción que permite coordinar y efectuar las acciones necesarias para llegar al éxito, el comportamiento organizacional refleja los lineamientos o normativas establecidas en el diseño organizacional para el desarrollo normal de las actividades de una empresa, por lo que una estructura bien definida denota cambios positivos dentro de las organizaciones por medio de patrones que se direccionan a lograr efectividad en sus componentes que coadyuvan para el logro de los fines institucionales.

En la empresa de servicio de agenciamiento y mantenimiento Romapro Shipping Agent, es necesario la elaboración e implementación de un diseño organizacional que proporcione directrices para la ejecución de actividades para cada área indispensable para el buen funcionamiento a fin de lograr la misión, visión, valores y objetivos institucionales que proporcione el motivo por la que la empresa fue creada.

Mediante el uso de los procesos administrativo se alcanza la eficiencia dentro de una organización por medio de la utilización de los recursos que esta posee, razón por lo cual es de gran importancia su empleo en las diferentes organizaciones independientemente de su actividad.

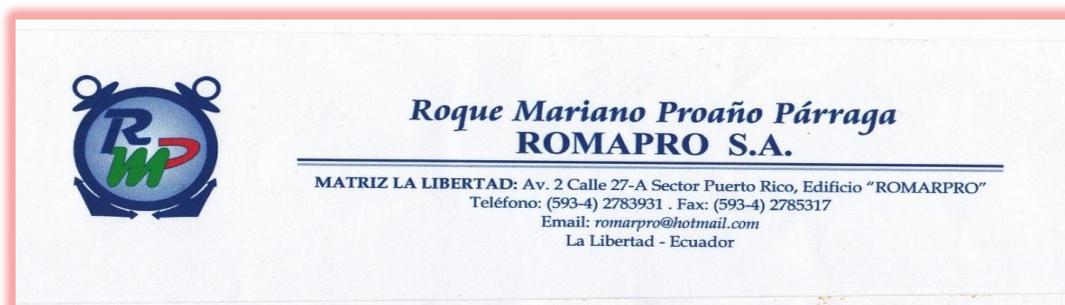
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1. Razón Social

La organización en la actualidad se la conoce como empresa de servicio y mantenimiento de yates y veleros ROMAPRO SHIPPING AGENT, perteneciente al grupo empresarial Romapro, la misma que desde sus inicios mantiene su identidad y razón social.

Para su identificación empresarial posee el siguiente logotipo:

GRÁFICO No.23 Logotipo empresa Romapro Shipping Agent



Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

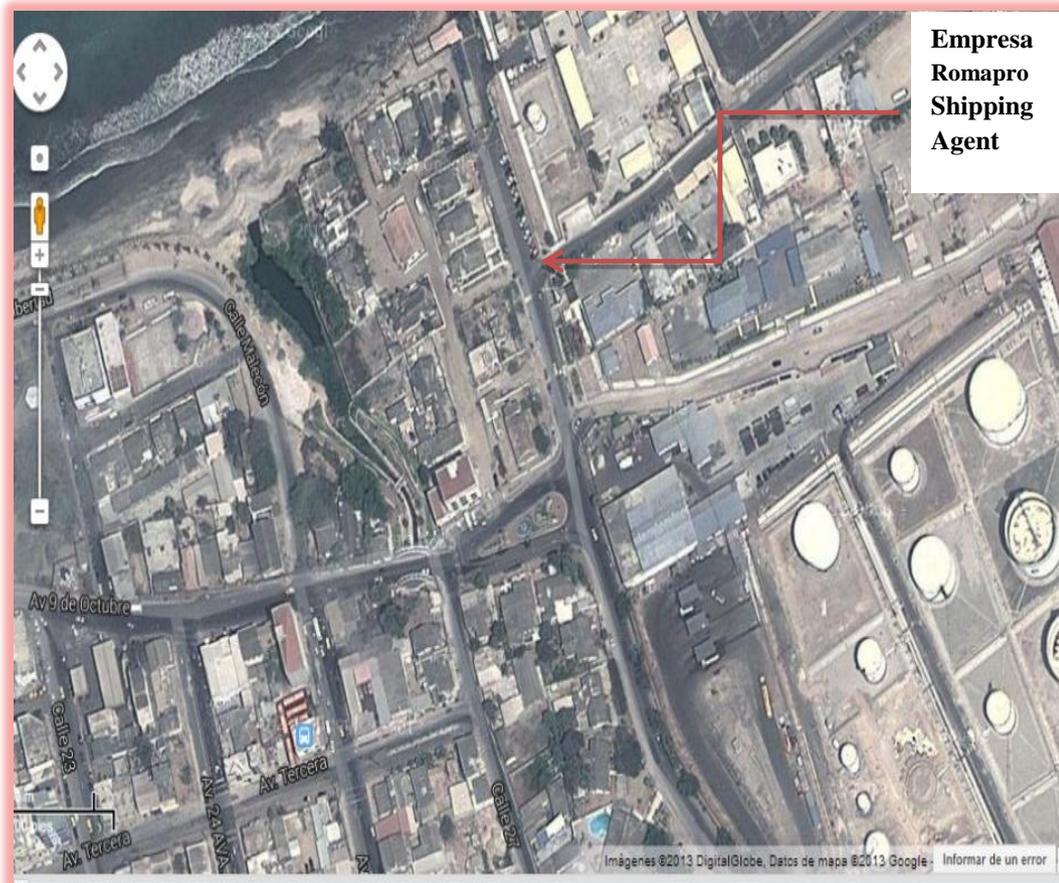
La empresa en mención se dedica a la prestación de servicios de agenciamiento naviero y mantenimiento a los yates y veleros como una de sus actividades principales además de la otorgación de trabajos como la dotación oportuna de suministros y bebidas y dotación de combustible, satisfaciendo de esta manera las necesidades de los clientes que se dedican a la actividad marítima que arriban a la localidad y a nivel nacional.

4.2.2. Marco situacional

La empresa Romapro Shipping Agent, se encuentra situada en el Cantón La Libertad, en la Avenida 2da. Calle 27-A, Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO", diagonal al muelle de despacho de Petroecuador en el Cantón de La Libertad de la Provincia de Santa Elena.

4.2.2.1. Ubicación de la empresa Romapro Shipping Agent

GRÁFICO No. 24 Ubicación empresa Romapro (vista 1)



Fuente: Maps.google.com.ec

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROMARPRO SHIPPING AGENT DEL CANTÓN LA LIBERTAD

El presente trabajo investigativo efectuado tiene como finalidad la elaboración y desarrollo del Diseño Organizacional para la empresa de servicio de agenciamiento y mantenimiento naviero Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, tiene como base el modelo establecido por Richard Daft y Labrada Sosa Ailed debido que son los que se acopla a sus requerimientos y necesidades a fin de lograr crecimiento en el mercado de servicios.

Dentro de los puntos que se consideraron para el direccionamiento estratégico se encuentra la elaboración de la misión, visión, objetivos y valores corporativos, además de establecer los objetivos organizacionales definiendo los fines que persigue la organización para el logro de la meta y la consecución del éxito.

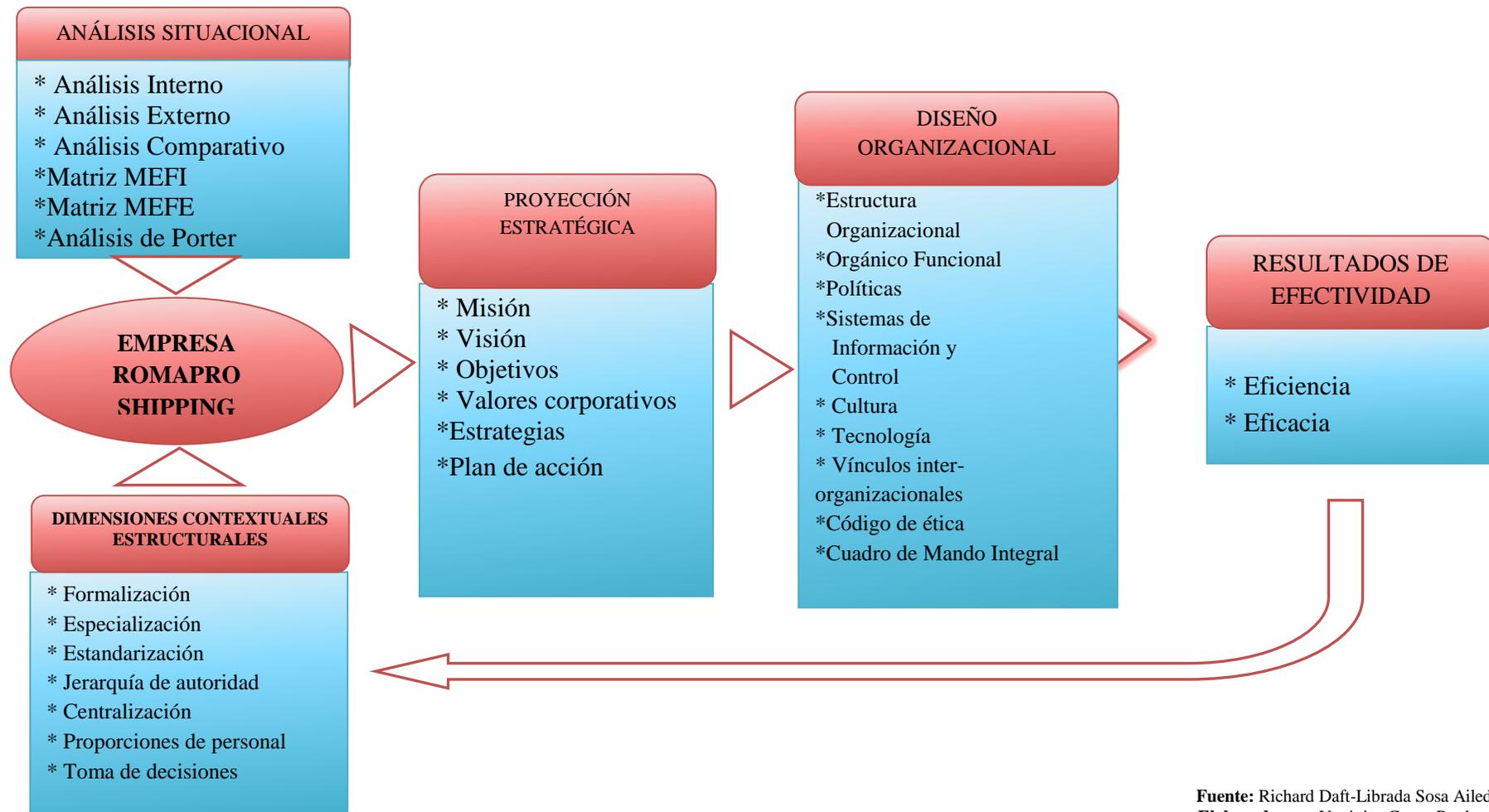
Con respecto al Diseño Organizacional se efectúa la pertinente estructura de acuerdo al número de trabajadores y tipo de actividad determinando las funciones de la empresa Romapro Shipping Agent, por lo que se establece la elaboración de un orgánico funcional definiendo normativas, técnicas, canales de información y control administrativo.

Además se establece la implementación de métodos que se direccionen en la coordinación del talento humano para la ejecución de sus actividades mediante la creación de manuales, designación de funciones, procedimientos y ejecución de un sistema de evaluación de desempeño y resultados a fin de medir la eficiencia y eficacia del personal para el logro de la efectividad por medio de una mejora continua.

Posteriormente efectuar el análisis por medio de las dimensiones contextuales y estructurales que forman parte del Diseño Organizacional las cuales permiten conocer la situación actual de la empresa permitiendo establecer posibles soluciones promoviendo el cambio o direccionamiento administrativo que coadyuven al crecimiento interno de la organización a fin de obtener ventajas diferenciadoras que permitan competir con empresas que se direcciona a la actividad de agenciamiento naviero que se encuentran posicionadas en el mercado por muchos años.

Motivo por el cual se establece la siguiente propuesta a fin de fortalecer la administración efectiva en la empresa por medio del diseño de una estructura organizacional estableciendo lineamientos para la consecución de las metas previstas desde sus inicios.

GRÁFICO No. 25 Estructura organizacional empresa Romapro Shipping Agent



Fuente: Richard Daft-Librada Sosa Ailed
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.4.1. Análisis organizacional

La empresa Romapro Shipping Agent, es una entidad que se ha ganado el reconocimiento y respeto de sus clientes a nivel nacional mediante la otorgación del servicio de agenciamiento naviero y mantenimiento a yates y veleros, esta empresa se caracteriza por otorgar servicio de calidad en cada uno de sus trabajos y a diferencia de las empresas agenciadoras marítimas de la localidad se direcciona más a ofertar servicios a pequeñas embarcaciones que requieren asistencia en permisos de zarpe o arribo de los navíos, alquiler de lanchas, dotación de alimentos y bebidas, combustible entre otros, captando la demanda de clientes locales y nacionales debido a su multifuncionalidad en sus gestiones, se distingue de las otras agencias debido que otorga mantenimiento a sus embarcaciones, aunque no goza en gran porcentaje de reconocimiento a nivel local posee un alto conocimiento en la línea marítima debido a sus años de experiencia en esta área permitiendo competir con grandes agenciadoras que cuentan con muchos tiempo en el servicio marítimo nacional y local.

Con respecto a su actividad o situación económica dependiendo de su función y tamaño la empresa se encuentra en un nivel medio debido que los trabajos que ejecuta no se demandan en mayor escala por factores como el estrato económico de la localidad o las barreras que existen para el ingreso de embarcaciones, además de los inconvenientes que se suscita entre el personal.

Razón por la cual es necesario la implementación de una estructura organizacional que denote cambios positivos a la empresa por medio de estructuración jerárquica y definiciones de funciones y cargos a fin de contrarrestar inconvenientes en la empresa y lograr que la organización sea conocida en todo el ámbito local y nacional por medio de una administración efectiva que denote cambios tanto al ambiente interno como al externo de la misma.

4.4.2. Diagnóstico Participativo.

A fin de efectuar la matriz del marco lógico para la empresa Romapro Shipping Agent, se realiza el diagnóstico participativo de acuerdo a parámetros que se detalla a continuación:

CUADRO No. 21 Análisis de Participación

Análisis de participación			
Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Excluidos/ Neutrales	Perjudicados/Oponentes potenciales
Empresa Romapro Shipping Agent: 1. Gerente General 2. Talento Humano	Clientes Población del Cantón La Libertad	Empresas de agenciamiento naviero Empresas de reparación y mantenimiento a Yates y Veleros	

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.4.3. Matriz F.O.D.A de la empresa Romapro Shipping Agent

Mediante el análisis FODA efectuado a la empresa Romapro, se consideran factores de gran relevancia como los económicos, políticos, sociales y culturales que forma parte del ambiente externo y que incurren en forma positiva o negativa en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

Con respecto a los factores internos (debilidades y fortalezas) si bien proporcionan efectividad o se transforma en barreras del éxito organizacional y los factores externos (oportunidades y amenazas) que son ejes de gran relevancia para obtener los objetivos establecidos por medio del análisis situacional utilizando las oportunidades que presenta el mercado.

CUADRO No. 22 Matriz situacional F.O.DA. Romapro Shipping Agent

	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>FACTORES EXTERNOS</p> 	<p>A1. Aparición de empresas bajo la misma línea de servicio.</p> <p>A2. Personas independientes que ejecutan la actividad de mantenimiento a los Yates y Veleros.</p> <p>A3. Agencias navieras líderes en el sector que poseen una mejor estructura organizacional y con un personal capacitado en agenciamiento y atención al cliente.</p> <p>A4. Constantes cambios en la Corporación Aduanera Ecuatoriana que obstaculizan los procesos de gestión de permisos.</p> <p>A5. Aumento de precios de los materiales e insumos de mantenimiento.</p>	<p>O1. El crecimiento comercial de la provincia y por ende el mercado de servicio de agenciamiento debido a la afluencia de embarcaciones.</p> <p>O2. Ofertar un excelente servicio de mantenimiento y reparación a los Yates y Veleros.</p> <p>O3. Existe un bajo nivel de competencia en el área de mantenimiento naviero en el sector.</p> <p>O4. Contamos ser la única empresa de agenciamiento en ofertar servicios de mantenimiento en la localidad.</p>
<p>FACTORES INTERNOS</p> 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. No poseen una estructura jerárquica para la designación de funciones.</p> <p>D2. Inexistencia de una administración estratégica definida.</p> <p>D3. Carecen de una misión visión y objetivos institucionales.</p> <p>D4. Falta de perfiles de cargos.</p> <p>D5. No cuenta con un organigrama y manual de funciones.</p> <p>D6. Ausencia de sistematización de los procesos administrativos y operacionales.</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1. Se maneja un ambiente ameno entre los integrantes de la empresa.</p> <p>F2. Existe interrelación en la ejecución de las actividades del personal.</p> <p>F3. Existe un gran equipo de trabajo con gran responsabilidad.</p> <p>F4. Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.</p> <p>F5. Oficinas propias ubicadas estratégicamente cerca al puerto marítimo.</p> <p>F6. Se posee un alto nivel de conocimiento en el servicio de agenciamiento naviero.</p>

MATRIZ SITUACIONAL F.O.D.A ROMARPRO

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

CUADRO No. 23 F.O.D.A Estratégico

 <p align="center">FODA ESTRATÉGICO</p>	DA (Estrategias para minimizar las amenazas y debilidades)	DO (Estrategias para minimizar debilidades y maximizar las oportunidades)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la respectiva planeación estratégica que dirija las actividades de la empresa hacia el logro de objetivos. 2. Diseñar la respectiva estructura organizacional en la empresa, dirigido a coordinar y describir las funciones del recurso humano. 3. Capacitar al recurso humano en buen trato y atención al cliente. 4. Agilizar las operaciones en el área de agenciamiento para evitar demoras que afecten la salida de los buques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer la ampliación del servicio en mantenimiento en puertos marítimos. 2. Emplear el uso de herramientas administrativas que permitan la coordinación de las actividades. 3. Evaluar constantemente el ambiente interno y externo de la empresa con la finalidad de retroalimentar las estrategias elaboradas. 4. Fortalecer el área de mantenimiento mediante la agilidad y eficiencia en la ejecución del servicio o cumplimiento del contrato.
	FA (Estrategias para fortalecer Romapro Shipping Agent y minimizar amenazas)	FO (Estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar constantemente la legislación ecuatoriana para prever cambios. Mantenerse al día en la noticias. 2. Establecer un “Techo” en el inventario para ingresar o aumentar el inventario de los materiales de mantenimiento. 3. Crear un plan de marketing dirigido al posicionamiento y buen nombre de la empresa. 4. Crear una estructura organizacional formal que fomente la administración efectiva y coordinación en la empresa. Fomentando la agilidad y eficiencia en la prestación del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la eficiencia en el servicio mediante la formación de grupos de trabajo. 2. Fomentar un ambiente de trabajo armonioso que proyecte seguridad y buena imagen al cliente. 3. Crear mecanismos de motivación dirigido al recurso humano, como incentivos económicos o reconocimientos que los impulse a la mejora continua. 4. Estructurar el diagrama de flujos para la ejecución de procesos

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.4.4. Análisis Interno

4.4.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**CUADRO No.24 Matriz de evaluación de factores internos de la empresa
Romapro Shipping Agent**

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Se maneja un ambiente ameno entre los integrantes de la empresa.	0,12	4	0,48
F2	Existe interrelación en la ejecución de las actividades del personal.	0,12	4	0,48
F3	Existe un gran equipo de trabajo con gran responsabilidad.	0,10	3	0,30
F4	Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.	0,08	3	0,24
F5	Oficinas propias ubicadas estratégicamente cerca al puerto marítimo.	0,06	3	0,18
F6	Se posee un alto nivel de conocimiento en el servicio de agenciamiento naviero.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES				
D1	No poseen una estructura jerárquica para la designación de funciones.	0,12	4	0,48
D2	Inexistencia de una administración estratégica definida.	0,10	2	0,20
D3	Carecen de una misión visión y objetivos institucionales.	0,08	2	0,16
D4	Falta de perfiles de cargos.	0,05	2	0,10
D5	No cuenta con un organigrama y manual de funciones.	0,05	3	0,15
D6	Ausencia de sistematización de los procesos administrativos y operacionales.	0,04	2	0,08
TOTAL		1		3,09

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Los datos reflejados en la matriz mefi, realizado a la empresa Romapro Shipping Agent muestran un total ponderado de 3,09 que nos indica que se está aprovechando en gran proporción las fortalezas que posee la organización pero a su vez debe considerar los aspectos negativos de sus debilidades encontradas en el proceso de análisis que obstaculizan un normal y eficiente desempeño de sus funciones administrativas. Cabe indicar que la empresa al igual que otras organizaciones genera empleo a la población mejorando el estilo de vida y aporta al desarrollo socioeconómico del sector y del país.

4.4.5. Análisis Externo

4.4.5.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

**CUADRO No.25 Matriz de evaluación de factores externos de la empresa
Romapro Shipping Agent**

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>				
O1	El crecimiento comercial de la provincia y por ende el mercado de servicio de agenciamiento debido a la afluencia de embarcaciones.	0,12	4	0,48
O2	Consolidarse como una empresa en ofertar servicios de agenciamiento naviero.	0,12	4	0,48
O3	Ofertar un excelente servicio de mantenimiento y reparación a los Yates y Veleros.	0,10	3	0,30
O4	Existe un bajo nivel de competencia en el área de agenciamiento naviero en el sector.	0,08	2	0,16
O5	Contamos ser la única empresa de agenciamiento en ofertar servicios de mantenimiento en la localidad.	0,10	3	0,30
<u>AMENAZAS</u>				
A1	Aparición de empresas bajo la misma línea de servicio.	0,12	3	0,36
A2	Personas independientes que ejecutan la actividad de mantenimiento a los Yates y Veleros.	0,08	2	0,16
A3	Agencias navieras líderes en el sector que poseen una mejor estructura organizacional y con un personal capacitado en agenciamiento y atención a lcliente.	0,10	3	0,30
A4	Constantes cambios en la Corporación Aduanera Ecuatoriana que obstaculizan los procesos de gestión de permisos.	0,10	2	0,20
A5	Aumento de precios de los materiales e insumos de mantenimiento.	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,90

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

La matriz de evaluación de factores externos realizado a la empresa muestra un total ponderado de 2,90 por lo que se evidencia que existe un alto porcentaje de oportunidades que la empresa no aprovecha para hacer frente al mercado competitivo, además se refleja un nivel de amenazas generado por constantes cambios que se suscitan en la actividad de prestación de servicio y que la empresa debe analizar y crear tácticas para afrontar y lograr reconocimiento a nivel local y nacional.

4.4.6. Matriz del Perfil Competitivo

Se efectúa el análisis competitivo, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades reflejadas en la matriz FODA, cabe indicar que cada uno de los competidores afecta de forma directa o indirecta a la empresa sea por el reconocimiento en el sector o por los diversos tipos de gestiones o maquinarias que utiliza además de ofertar alternativas en el servicio, por lo que es necesario la implementación de soluciones para ser competitivos con estas entidades.

CUADRO No. 26 Matriz de competitividad

FACTORES CLAVES DE EXITO	EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT			AGENCIA MARZAM		AGENCIA SEMALOG		SALINAS YACT CLUB	
	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Atención personalizada al cliente.	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Calidad del servicio prestado.	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30	2	0,30
Ubicación estratégica	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,45	3	0,45
Participación en el mercado.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Fidelidad de clientes.	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Excelente imagen en el mercado.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Alianzas estratégicas con empresas del sector.	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Reconocimiento a nivel nacional.	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Talento humano eficiente-	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
INDICADORES	1		3,20		3,30		2,27		2,55

Fuente: Empresa Romapro Shipping

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

La matriz de competitividad refleja un total ponderado de superioridad hacia la empresa Romapro Shipping Agent, que es representado por la agencia naviera Marnizam la cual se encuentra posicionado en el mercado seguida por la agencia naviera Semalog como competencias fuertes en el área de agenciamiento.

Con el respecto al área de servicio de mantenimiento a yates y veleros se efectúa el análisis al Salinas Yatch Club, por considerarse una competencia directa, por lo que la empresa en estudio debe mejorar su servicio partiendo del diseño de su estructura para lograr efectividad entre su personal y el cumplimiento de sus obras mejorando su plan de acción diferenciándose de la competencia y lograr mantenerse en el mercado.

4.4.7. Análisis de Porter

A fin de medir el nivel posicionamiento y competitividad, se procede a efectuar el Análisis de Porter a la empresa Romapro Shipping Agente.

1. Amenaza de nuevos competidores

La empresa tiene presente esta desventaja de acuerdo al tipo de servicio que se oferta en esta competitividad cambiante por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidos es relativamente alta debido que las barreras de entrada son bajas en el país, por lo que dependerá la calidad del trabajo ejecutado y la fidelidad de los clientes que poseen y a su permanencia en la localidad.

2. Poder de negociación de los clientes

Se considera esta desventaja debido al mercado constante donde el cliente posee información de sumo interés para la obtención de productos o servicios por lo que poseen la capacidad de negociación que en ocasiones se considera perjuicio.

En la empresa Romapro Shipping Agent el poder de negociación de los clientes es controlable debido que los usuarios conocen de antemano el costo del trabajo a ejecutarse, en el caso de mantenimiento se efectúa por proformas y el de agenciamiento dependiendo del tipo de actividades en la obtención de permiso de tráfico, aduanero entre otros, por lo que el servicio que realizan generalmente se direcciona a los diferentes clientes locales, nacionales.

3. Poder de negociación de proveedores

Con respecto al poder de negociación de proveedores, la empresa no considera como una desventaja de acuerdo al trabajo que ejecuta debido que el servicio para la otorgación de permisos los realiza con la cámara de comercio o en las diferentes instituciones públicas en las que solicita autorizaciones de ingreso y donde los precios de estos están estipulados.

4. Amenazas de productos y servicios sustitutos

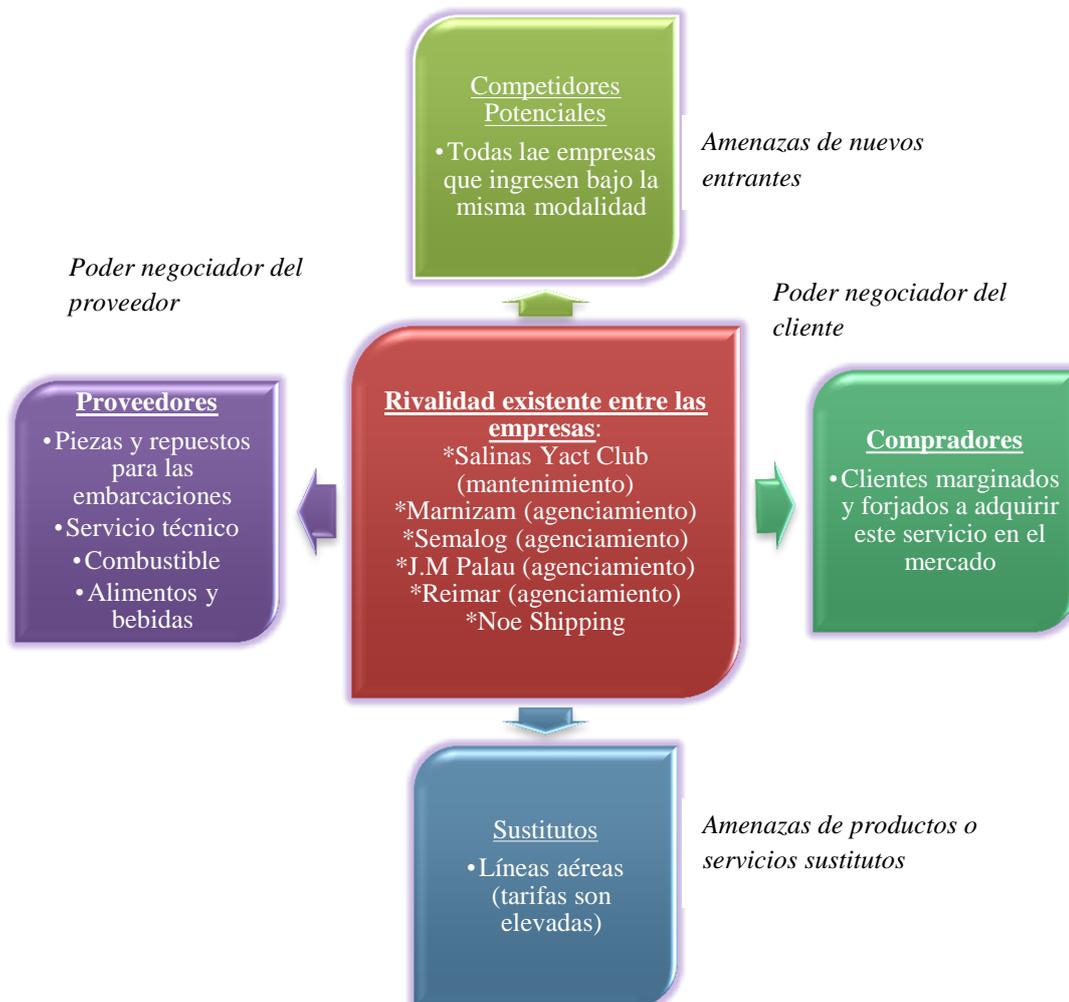
Romapro Shipping Agent, tiene presente que el servicio de mantenimiento se los ejecuta en menor escala en la localidad a diferencia de otras ciudades, aunque esto depende de los diferentes gustos y preferencias de los demandantes respecto a un producto o servicio que generalmente varían en su comportamiento sea por factores como: tecnología, maquinaria de punta, asistencia personalizada en el servicio de agenciamiento, infraestructura, precios, entre otros debido que en ocasiones las personas se direccionan más en obtener un trabajo a menor precio que a la calidad.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto la empresa considera como rivalidad entre los competidores existente a todas las empresas de agenciamiento marítimo que operan en la localidad y a las empresas que ejecutan servicio de mantenimiento a diferentes

embarcaciones entre ellas a los yates y veleros por lo que tienen presente los diferentes cambios que generan trabajar bajo esta misma línea, aunque tienen en claro que son la única empresa que ejecuta los servicios de mantenimiento y agenciamiento. Entre las empresas bajo la línea de agenciamiento se encuentran: Agencia Naviera Marnizam, Agencia Semalog, J.M. Palau, Reimar, Noe Shipping Agent, bajo la modalidad de mantenimiento esta Salinas Yacht Club y personas independientes.

GRÁFICO No. 26 Modelo de las cinco fuerzas Porter aplicado al entorno competitivo de las empresas que operan en el mercado de agenciamiento y mantenimiento naviero



Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.4.8. Matriz del Marco Lógico

La matriz del marco lógico que se propende establecer a la empresa Romapro Shipping Agent, se direcciona a la construcción de una estructura organizacional para la empresa cuyo objetivo es mejorar la administración efectiva por medio de la estructuración de niveles jerárquicos y la asignación de funciones y responsabilidades para cada personal.

Para la construcción de la matriz del marco lógico se establece como principal problema “El ineficiente sistema administrativo en la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”, el cual se elabora debido a las siguientes causas encontradas:

1. Escaso uso de herramientas administrativas
2. Escasa formulación estratégica
3. Desconocimiento de las fortalezas y debilidades
4. Ineficiente uso de recursos financieros

Estas causas generan efectos negativos para la organización como:

1. Escasa estructura formal
2. Descoordinación de las acciones y estrategias a seguir
3. Poco aprovechamiento de la fortaleza empresarial
4. Escasa planificación de actividades

Tener en claro los diversos inconvenientes que posee la empresa, se plantean las diferentes alternativas de mejoras que logren una administración efectiva en la organización permitiendo alcanzar sus objetivos, constituyendo como eje principal de acuerdo a su misión, visión y objetivos institucionales establecidos con anterioridad.

4.5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1. Misión empresa Romapro Shipping Agent

Ofrecer un servicio naviero integral tanto de tráfico nacional e internacional para embarcaciones de pequeño y alto calado, en el cual se refleje seguridad, comodidad, confort y eficiencia a todos nuestros clientes en el contexto local, nacional e internacional, en las diferentes rutas y frecuencias marítimas establecidas en el permiso de operación, otorgado por el máximo organismo de espacios acuáticos del Ecuador.

4.5.2. Visión empresa Romapro Shipping Agent

Liderar la operación de agenciamiento naviero a nivel local, nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización y trato al cliente, basado en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la agencia naviera de mayor prestigio en los puertos marítimos del Ecuador.

4.5.3. Valores institucionales

Dentro de la empresa Romapro Shipping Agent, se profesan los valores de:

1. Honestidad

En base a un comportamiento socialmente responsable, demostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, siendo auténticos veraces y apegado a las normativas de la empresa.

2. Calidad

Comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes ofertando un trabajo integro bajo los estándares de calidad en el servicio prestado.

3. Trabajo en equipo

Mediante la colaboración conjunta del capital humano para la ejecución del servicio, respetando criterios y opiniones en base a la solidaridad, creando lazos de amistad enfocados al logro y crecimiento personal y empresarial.

4.5.4. Objetivos institucionales de la empresa Romapro Shipping Agent

Los objetivos que se proponen para la empresa, se describen a continuación:

4.5.4.1. Objetivo General

Lograr el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y operativas por medio del diseño organizacional que permita alcanzar una administración efectiva y una mayor ventaja competitiva en el mercado de servicio peninsular.

4.5.4.2. Objetivos Específicos

1. Brindar un mejor servicio cada día, estableciendo alianzas estratégicas, comprometidos con las necesidades del cliente, orientándonos hacia un servicio cada vez más integral permitiendo alcanzar reconocimiento y prestigio nacional e internacional.
2. Incrementar el servicio naviero confiable y de calidad, mediante una administración eficiente y eficaz, contando para ello con un equipo humano calificado, con el fin de superar las exigencias de nuestros clientes.
3. Establecer soluciones inmediatas de manera eficiente y responsable manteniendo el compromiso de brindar una asistencia excelente para los clientes en el mantenimiento de naves.
4. Evaluar el nivel de calidad en la prestación que se oferta mediante la medición

de valor que coadyuven con el desarrollo de los clientes y responsabilidad social con el medio ambiente.

5. Crear estrategias que se direccionen en obtener posicionamiento y reconocimiento de la empresa a nivel local establecimiento su expansión.
6. Fomentar una cultura organizacional en base a los valores éticos y morales que se direccionen en obtener un ambiente laborar adecuado para el desarrollo eficiente de sus actividades en pro de la satisfacción del cliente.

4.5.5. Estrategias y cursos de acción para la empresa Romapro Shipping Agent

Las estrategias y cursos de acción que se direccionan al desarrollo y crecimiento empresarial de la empresa Romapro Shipping Agent, relacionada al comportamiento laboral y clientes son:

- 1) Alcanzar el máximo nivel de eficiencia del servicio por medio de una administración efectiva.
 - a. Capacitación en todas las áreas de la empresa.
 - b. Crear herramientas administrativas que permitan la administración efectiva.
 - c. Renovar constantemente los implementos necesarios para la limpieza y mantenimiento.
- 2) Obtener confianza y fidelidad de los diferentes clientes
 - a. Crear un plan de marketing dirigido al posicionamiento.
 - b. Crear una fuente interna para receptor comentarios y sugerencias acerca del servicio otorgado.
- 3) Incrementar los márgenes de utilidad y productividad de la empresa de servicios.

- a. Evaluar constantemente los estados financieros de la empresa.
- 4) Evaluar continuamente el servicio otorgado a los clientes.
- a. Realizar constantemente encuestas direccionadas a conocer el grado de satisfacción del cliente.
 - b. Dialogar con el cliente después de haber culminado el servicio.
- 5) Cumplir los objetivos en base al direccionamiento que reciba por parte de los mandos medios de la empresa.
- a. Crear una integración en el recurso humano.
 - b. Efectuar reuniones periódicas para informarles acerca de la situación de la empresa.
 - c. Crear medios de incentivos como premio al mejor empleado.

4.5.6. Presupuestaria y financiero

Para efectuar la respectiva estructuración a la empresa de servicio de agenciamiento naviero y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent, se procede a efectuar el pertinente presupuesto con respecto al aumento del personal nuevo que totalizan 4 personas entre los cuales se encuentran:

1. Contador
2. Suministro de alimentos y dotación de combustible
3. Conserje
4. Guardia

Cabe indicar que el presupuesto expuesto refleja un año, los sueldos y salarios descritos no incluye los beneficios de ley que estipula el Ministerio de Relaciones Laborales, razón por la cual es la máxima autoridad quien decide su ejecución una vez revisado y analizado. Con respecto a la compra de materiales e insumos para el correcto desempeño de actividades, es necesaria la compra de todos los equipos e implementos para llevar un control de las labores efectuadas a fin de evitar

retrasos en el servicio que se ejecuta a los diferentes clientes a nivel local y nacional del Ecuador. Referente a las actividades de capacitación es necesario para estar en nivel de conocimiento de las acciones de agenciamiento que se ejecutan en los diferentes lugares del país de acuerdo a los estándares de calidad debida que el servicio de agenciamiento se realiza a nivel nacional como internacional al igual que las funciones de mantenimiento.

4.5.6.1. Proyección del presupuesto general

CUADRO N°. 27 Presupuesto general

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO RECURSO HUMANO				16.625,00
<u>TALENTO HUMANO</u>			15.720,00	
Contador	1	4.800,00		
Suministro de alimentos y dotación de combustible	1	4.200,00		
Conserje	1	3.360,00		
Guardia	1	3.360,00		
<u>INSUMOS MATERIALES</u>				
Muebles de oficina (escritorios)	4	70,00	70,00	
Sillas de oficina	4	45,00	45,00	
Suministros de oficina	Varios	80,00	80,00	
<u>RECURSOS TECNOLÓGICOS</u>				
Computadoras	2	600,00	600,00	
Celulares	1	80,00	80,00	
Plan internet	1	30,00	30,00	
<u>IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</u>				1.487,00
<u>CAPACITACIONES</u>			472,00	
Pago al capacitador	1	80,00(4)		
Suministros varios	Varios	18,00 (4)		
Refrigerios	20,00	20,00(4)		
<u>COMPRA DE ARTÍCULOS DECORATIVOS</u>			415,00	
Reloj	3	15,00		
Cuadros, floreros, vasijas, surtidor de agua, cafetera, etc.	Varios	400,00		
<u>PUBLICIDAD</u>				
Prensa local	Varios	300,00 (2)	600,00	
TOTAL DEL PRESUPUESTO				18.112,00

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent

Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.6. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.6.1. La estructura organizacional

La estructura organizacional prevista para la empresa de servicio en agenciamiento naviero y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent, se la efectuara mediante la elaboración de una reestructuración definida de funciones y responsabilidades, jerarquización de cargos, políticas y procedimientos para elaborar el diseño de un organigrama estructural considerando el análisis del entorno, estableciendo la misión, visión, valores y objetivos institucionales a fin de cubrir la debilidad estructural que posee la empresa.

4.6.2. Estructura Orgánica

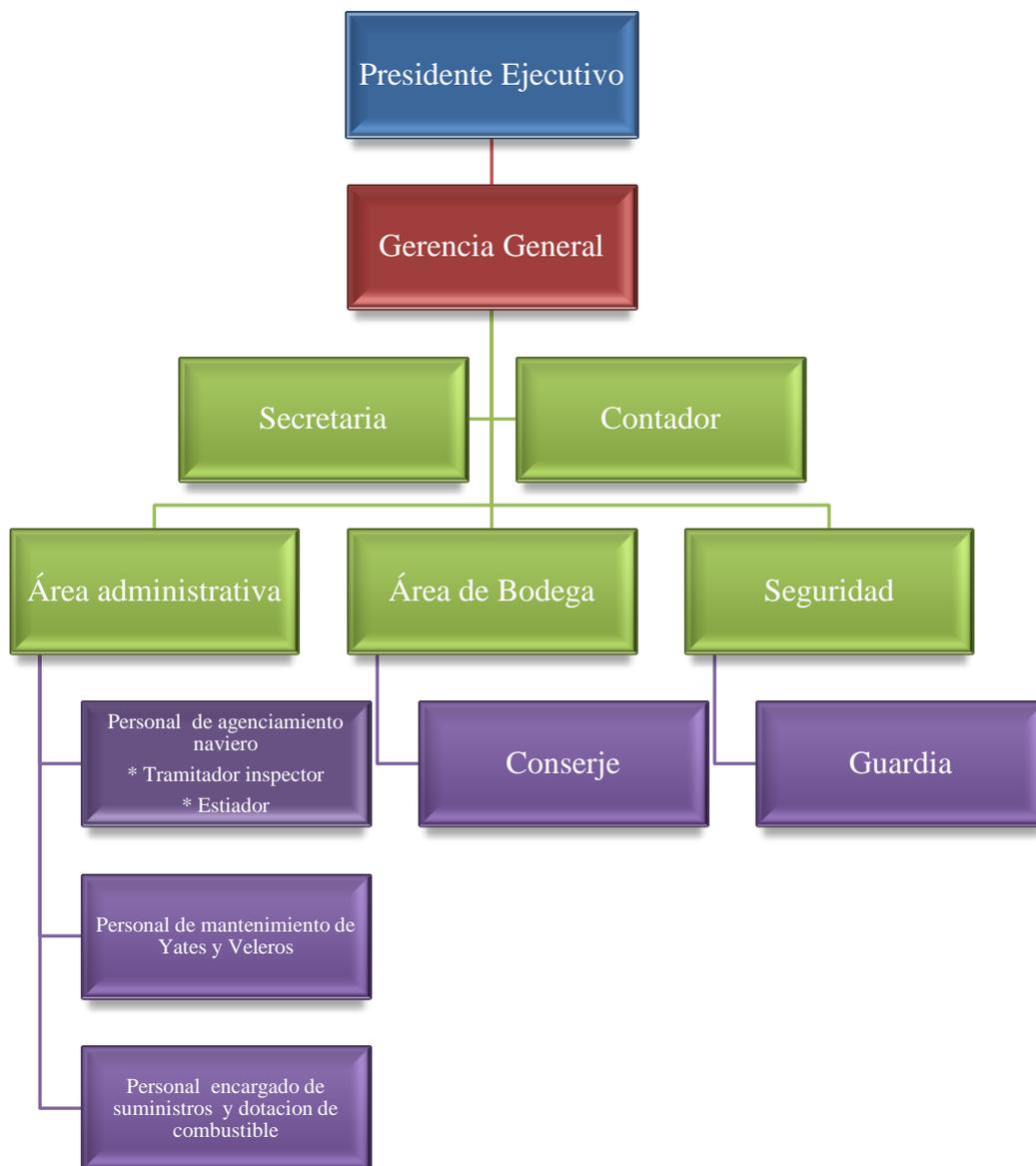
Considerando que las organizaciones se diferencian de acuerdo a la actividad que ejercen sea comercial, producción y de servicio de acuerdo a su estructura o diseño estructural. Se proyecta realizar una estructura organizacional a la empresa Romapro Shipping Agent, cuya finalidad es la designación de niveles, jerarquización de cargos, asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo al fin que persigue que es la otorgación de un servicio eficiente cumpliendo con los objetivos que esta persigue, satisfaciendo las necesidades de los clientes y las exigencias que demanda el mercado.

Se plantea la estructura organizacional debido que en la actualidad solo existe el nivel administrativo y el operativo que son direccionados por el Gerente General de la empresa por lo cual es necesario el diseño y la implementación de cargos, funciones y responsabilidades para cada puesto a ejecutar indispensable para el desarrollo normal de la empresa. Entre los cargos a implementarse se encuentran: presidente ejecutivo, contador, personal de mantenimiento, personal de dotación de suministro y combustible, personal de limpieza, guardia de seguridad.

4.6.3. Orgánico funcional para la empresa Romapro Shipping Agent

La estructura organizacional que se propone a la empresa de servicios y mantenimiento de yates y veleros Romapro Shipping Agent, se detalla a continuación:

GRÁFICO No. 27 Organigrama empresa Romapro Shipping Agent



Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

Como se puede apreciar el organigrama funcional que se propone para la empresa se divide en tres niveles jerárquicos en donde la máxima autoridad es la Gerencia General, seguido por el departamento de secretaría que es considerado el brazo derecho y el contador, los niveles medios y operativos se fragmentan en las áreas administrativa, bodega y seguridad, el último nivel pero de realce el ejecutor es el operativos en el que se encuentra el personal de agenciamiento naviero que a su vez cuenta con el tramitador e inspector independiente, el personal de mantenimiento de yates y veleros y el personal encargado del suministro y dotación de combustible, a su vez el área de bodega cuenta con el personal de conserjería, limpieza y área de seguridad.

4.6.4. Diseño de cargos y puestos

Se procede a la elaboración de funciones y responsabilidades para cada integrante de la organización tanto para los existentes como para los nuevos cargos conforme a su actividad dentro de la empresa indispensable para el correcto funcionamiento tanto para el área administrativa y operativa de la empresa para la concesión de sus objetivos o metas que persigue.

4.6.4.1. Área administrativa

Cargo: Presidente Ejecutivo

Tiene como fin promover, coordinar y supervisar las acciones tendientes a prestar una atención eficiente y cordial a los clientes, así como establecer mecanismos de control y seguimiento de las actividades.

a) Funciones

1. Ejercer la representación legal de la empresa

2. Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva suscribiendo las respectivas actas
3. Cumplir y hacer cumplir las decisiones por la Asamblea y la junta directiva
4. Apoyar las actividades de la empresa
5. Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondiente.
6. Dirigir las labores de la coalición empresarial.
7. Representar a la organización en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad.

b) Perfil

1. Título académico:
 - 1.1. Ingeniero Comercial
 - 1.2. Ingeniero en Administración de empresa
 - 1.3. Ingeniero en Desarrollo Empresarial
2. Edad: 35-55 años
3. Sexo: Indistinto
4. Capacidad Analítica, Liderazgo, planeación, coordinación, comunicación, manejo conflictos de negocios, creatividad
5. Nivel emocional suficiente para trabajo en equipo o bajo presión
6. Experiencia: 4 años en el mismo cargo o similitud

4.6.4.2. Área administrativa

Cargo Gerente General

Las actividades del Gerente es desarrollar planes estratégicos, corporativos a corto y largo plazo para la correcta administración de la organización mediante la aplicación de técnicas y tácticas administrativas, considerando las políticas

establecidas. Además planifica y evalúa las relaciones de trabajo internas y externas, selección del personal a través del desarrollo y capacitación, análisis de puestos, perfiles profesionales, planes de beneficios y servicios.

a) Funciones

1. Satisfacer las necesidades del cliente con ética y responsabilidad.
2. Identificar oportunidades del mercado.
3. Analizar recursos financieros y materiales
4. Evaluar ideas de negocio para implementarlas en proyectos, concretándolos en nuevos negocios que aporten al desarrollo de la comunidad.
5. Realizar una correcta planeación y asignación del recurso humano y financiero.
6. Mantener una comunicación efectiva y adecuada.
7. Identificar el perfil del recurso humano idóneo para operar en la organización.
8. Ofrecer a los participantes conocimientos teóricos-prácticos que los habiliten para la prevención y solución de problemas laborales tanto individuales como colectivos de trabajo.
9. Realizar proyecciones y presupuesto.
10. Aplicar el reglamento de la institución independientemente de quien este fuera de los lineamientos.
11. Evitar conflictos en la empresa.
12. Formular planes estratégicos para la consecución de objetivos.

b) Responsabilidades

1. Asesorar en la aplicación de normas y reglamentos internos.
2. Realizar estudios e investigación orientados a la descripción y aplicación de los fenómenos y problemas laborales.

3. Realizar auditoria y balance de gestión
4. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normativas y disposiciones legales y vigentes.

c) Perfil

1. Título académico:
 - 1.1. Ingeniero Comercial
 - 1.2. Ingeniero en Administración de empresa
 - 1.3. Ingeniero en Desarrollo Empresarial
2. Edad: 26 años
3. Sexo: Indistinto
4. Capacidad de liderazgo
5. Nivel emocional suficiente para trabajo en equipo o bajo presión
6. Experiencia: 3 años en el mismo cargo o similitud
7. Alto conocimiento de inglés fluido
8. Excelente presencia
9. Buenas relaciones interpersonales

4.6.4.3. Departamento administrativo

Cargo: Secretaria

Las actividades a desarrollarse están relacionadas al control e interrelación de todas las áreas de la organización manteniendo contacto con los clientes internos y externos que la conforman.

Todas las acciones deben ser conforme a los lineamientos, reglas y políticas establecidas e inmediatamente comunicadas al administrador.

a) Funciones

1. Administrar eficientemente el manejo de la información que ingresa y egresa al nivel ejecutivo.
2. Mantener el archivo y registros generales consolidando el proceso de comunicación tanto a nivel interno como a nivel externo.
3. Revisar y preparar la documentación para la firma respectiva.
4. Guardar discreción y confidencialidad de las operaciones y actividades internas realizadas en la empresa.
5. Atender el teléfono adecuadamente.
6. Efectuar el seguimiento, evaluación y control de todas las actividades que le competen, presentando informes de desempeño al administrador en periodos establecidos.
7. Atención al cliente
8. Registrar y despachar documentos internos
9. Receptar y verificar la documentación
10. Registrar y elaborar listado de despacho
11. Verificar y archivar comprobante de destino
12. Registrar y despachar documentos externos
13. Receptar e identificar destinatario interno
14. Numerar documento y elaboración de hoja de ruta
15. Registrar y entregar la hoja de ruta al destinatario
16. Archivar el comprobante de recepción
17. Archivar y certificar la documentación de la empresa
18. Apoyo operativo a la gerencia general

b) Responsabilidades

1. Es responsable de la conservación adecuada de todo el material de apoyo necesario para el cumplimiento de sus funciones.
2. Salvaguardar toda la información que le sea confiada.

c) Perfil profesional

1. Título académico: Secretaria Ejecutiva
2. Experiencia : 3 años mínimo como secretaria a nivel gerencial
3. Conocimiento de sistemas computacionales
4. Sexo: Femenino
5. Edad: 25 a 35 años
6. Excelente ortografía y redacción
7. Idioma que maneja: Inglés fluido
8. Buenas relaciones interpersonales
9. Excelente presencia
10. Nivel emocional suficiente para trabajar en equipo y bajo presión
11. Alto poder de organización documental

4.6.4.4. Departamento administrativo

Cargo: Contador

Nivel intelectual, juicio jurídico, capacidad de coordinación y previsión, ejecutividad, compromiso organizacional, orientación de resultados, capacidad de análisis y síntesis, iniciativa, dinamismo

a) Funciones

1. Organizar y dirigir las actividades financieras y contables de la empresa.
2. Participar conjuntamente con el Gerente en la elaboración del presupuesto anual de inversiones, ingresos y gastos de la empresa.
3. Emitir dentro de los primeros cinco días de cada mes, el borrador de balances y estados financieros correspondiente al mes anterior.
4. Implementar estrategias adecuadas para minimizar costos.

5. Preparar y entregar la información a las autoridades tributarias y de control de los plazos que fijen las autoridades.
6. Mantener al día el registro de movimientos contables de la empresa.
7. Informar al gerente sobre la necesidad de actualizar internamente las normas y reglamentos de las autoridades tributarias y de control que afecten a la empresa.

b) Responsabilidades

1. Controla los cierres diarios de caja
2. Representar a la empresa en conflictos y demandas comerciales.
3. Garantizar la adecuada programación, seguimiento y control de las cuentas por pagar.

c) Perfil profesional

1. Título académico: Contador general CPA

Ingeniero Comercial

Ingeniero en Desarrollo Empresarial

2. Edad: 26 años en adelante
3. Sexo: Indistinto
4. Personalidad, criterio y don de mando acorde con el cargo.
5. Nivel emocional suficiente para trabajar en equipo y bajo presión.
6. Experiencia mínima de tres años en cargos del mismo nivel.
7. Amplios conocimientos tributarios.
8. Buenas relaciones interpersonales.
9. Capacidad de análisis.
10. Conocimientos amplios en sistemas de control contable.

4.6.4.5. Área administrativa- Personal de agenciamiento naviero

Cargo: Tramitador inspector

Coordinar actividades de facturación en entidades bancarias, canje de facturas, gestiones de permisos, arribo y zarpes de navíos.

a) Funciones

1. Efectuar las gestiones pertinentes para la otorgación de permisos aduaneros.
2. Coordinar con los diferentes clientes el momento de arribo y zarpe de los navíos.
3. Elaborar un informe de la actividad realizadas a fin de evitar irregularidades en el proceso.
4. Mantener actualizados sus permisos de ingreso a terminales de despacho o muelles.

b) Responsabilidades

1. Cumplir con el tiempo y horario establecido en los trámites de permisos.
2. Monitoreo del navío desde su llegada
3. Cumplir con las normativas de entrega del servicio, Iso9000 de prestación de servicio

c) Perfil profesional

1. Edad: 23 años en adelante
2. Sexo: Masculino
3. Buena presencia
4. Amplios conocimientos en despachos y trámites navieros.

5. Buenas relaciones interpersonales
6. Experiencia como mínimo dos años en cargos similares o afines
7. Mantener actualizados sus permisos de ingreso a terminales de despacho o muelles.
8. Disponibilidad de tiempo
9. Idioma que maneja: Inglés fluido
10. Nivel emocional suficiente para trabajar bajo presión

4.6.4.6. Área administrativa-Personal de agenciamiento naviero

Cargo: Estibadores

Coordinar actividades de facturación en entidades bancarias, canje de facturas, gestiones de permisos, arribo y zarpes de navíos.

a) Funciones

1. Controlar el tiempo de arribo y zarpe de los navíos
2. Elaborar un informe de la actividad
3. Descarga, contabilización, pesaje y ordenamiento de los productos a ser almacenados en la organización
4. Manipulación adecuada de los productos.
5. Participación en las actividades de capacitación dirigidas a su área.
6. Ejecución de todas las tareas derivadas de sus funciones encomendadas por la Gerencia General

b) Responsabilidades

1. Efectuar las actividades de carga y descarga de los productos de los navíos para los clientes.

c) Perfil profesional

1. Edad: 24 años
2. Experiencia: 2 años en cargos similares
3. Conocimiento amplio en servicio de estibaje de insumos
4. Nivel emocional suficiente para trabajar en equipo y bajo presión
5. Buena presencia

4.6.4.7. Área administrativa- personal de mantenimiento a Yates y Veleros

Cargo: Operario

a) Funciones

1. Realizar servicio de mantenimiento a yates y veleros
2. Efectuar trabajos de pintura a las embarcaciones
3. Revisar que la embarcación se encuentre en buen estado
4. Controlar y prevenir daños mecánicos

b) Responsabilidades

1. Tiene como responsabilidad llevar un orden de las revisiones periódicas a las embarcaciones a fin de evitar inconvenientes de daños futuros.
2. Mantener comunicación directa con el mando superior sobre compra de materiales para el mantenimiento.
3. Tener comunicación con el jefe departamental sobre inconvenientes encontrados bajo su cargo.

c) Perfil profesional

1. Título académico: Ingeniero mecánico
 Mecánico industrial
2. Edad: 24 años
3. Experiencia: 2 años en cargos similares
4. Conocimiento amplio en servicio de mantenimiento de embarcaciones o afines
5. Nivel emocional suficiente para trabajar en equipo y bajo presión
6. Buena presencia

**4.6.4.8. Área administrativa -Personal suministro y dotación de combustible y suministro de alimentación
Cargo: Operario**

Proporcionar los suministros necesarios para el zarpe de los diferentes navíos así como la dotación de insumos de alimentación y bebidas para los viajes.

a) Funciones

1. Realizar trámites necesarios para la compra de combustible mediante el proceso de facturación en entidades bancarias.
2. Canje en entidades que comercialicen el producto.
3. Efectuar el seguimiento para que el cliente reciba el producto exacto que se estipulo al momento de compra en entidades.
4. Evidenciar que el cliente reciba los suministros necesarios para el viaje como alimentos y bebidas en excelente condiciones.

b) Responsabilidades

1. Cumplir con las normativas de entrega de combustible.
2. Entregar un eficiente servicio bajo las normativas de calidad.

3. Mantener una comunicación directa con sus mandos superiores
4. Conseguir alimentos y bebidas suficientes para el viaje y satisfacción del cliente.
5. Mantener una relación armoniosa con el cliente
6. Mantener comunicación directa con el nivel superior o mandos medios a fin de evitar inconvenientes.

c) Perfil profesional

1. Nivel de profesión: Ingeniero Comercial, Estudiante universitario
2. Edad: 22 años en adelante
3. Sexo: Masculino
4. Excelente relaciones interpersonales
5. Buena presencia
6. Capacidad de trabajo en equipo y habilidad de trabajo bajo presión

4.6.4.9. Área de Bodega

Cargo: conserje

Mantener en condiciones de higiene las instalaciones, llevar un registro de los materiales a utilizarse, mantener en buenas condiciones las instalaciones eléctricas.

a) Funciones

1. Efectuar programas de aseo.
2. Implementación de los suministros de aseo.
3. Tener las oficinas e instalaciones en excelente condiciones.
4. Mantener el servicio eléctrico en buen estado.
5. Tener limpios los equipos y maquinarias de la empresa.

b) Responsabilidades

1. Cumplir con las normativas de higiene y servicio a su cargo
2. Mantener una relación directa y eficiente con los niveles superiores
3. Llevar un control de los materiales y suministros utilizados a fin de obtener su requisición.

c) Perfil

1. Título académico: Bachiller
2. Edad: 22 años en adelante
3. Sexo: Indistinto
4. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
5. Buenas relaciones interpersonales

4.6.4.10. Departamento de seguridad

Cargo: Guardia

a) Funciones

- 1 Mantener una correcta postura ante sus superiores
- 2 Vigilar las acciones del personal a fin de salvaguardar su integridad
- 3 Permanecer alerta sobre eventualidades en el entorno a fin de evitar situaciones futuras.
- 4 Poseer adecuadamente los implementos de seguridad
- 5 Tener amplios conocimientos en seguridad armada.
- 6 Controlar el ingreso y salida de los funcionarios
- 7 Tener conocimiento de los recursos materiales que posee la empresa
- 8 Mantener un trato ameno con los funcionarios y clientes
- 9 Implementar las normativas de ingreso de personal ajeno a la empresa por medio de identificaciones

b) Responsabilidades

1. Salvaguardar la integridad de los funcionarios
2. Llevar un control del ingreso del personal
3. Comunicar eficientemente eventualidades a su nivel superior, portar correctamente los implementos de seguridad

c) Perfil

1. Título académico: Bachiller
2. Edad: 22 años en adelante
3. Sexo: Indistinto
4. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
5. Buenas relaciones interpersonales

4.7. POLITICAS PARA EL RRHH DE LA EMPRESA ROMAPRO SHIPPING AGENT

Las políticas establecidas para todo el recurso humano de la institución, se describen a continuación:

1. Hacer uso de todos los implementos de seguridad otorgados por la empresa.
2. Cumplir estrictamente con el horario de trabajo establecido por la gerencia, establecido de la siguiente forma:

Hora de ingreso: 7:00 am

Hora de almuerzo: 13:00 – 14:00 pm

Hora de salida: 17:00 pm

3. Informar oportunamente alguna inasistencia al lugar de trabajo, en los casos fortuitos, se debe informar durante el día.
4. Hacer uso diario del uniforme otorgado por la empresa.
5. Anotar oportunamente las horas de ingreso y salidas de la empresa en los registros internos para su control y cumplimiento del horario de trabajo.
6. Capacitar al recurso humano en temas relacionados a la actividad de la empresa, sus antecedentes, atención al cliente, trabajo en equipo, entre otros factores que permitan mejorar su desempeño.
7. Escuchar los comentarios y sugerencias emitidas por los trabajadores para mejorar procesos.
8. Abastecerlos de implementos de trabajo necesarios para el correcto desempeño de sus funciones (como cloro, detergente u otros materiales para el área de limpieza y mantenimiento).
9. Realizar integraciones anuales para el recurso humano y su familia con la finalidad de que todos se conozcan y fomenten un ambiente de trabajo armonioso.
10. Entregar incentivos anuales como un reconocimiento al mejor trabajador del año, el más fashion, el más amigero, entre otros factores que la gerencia crea conveniente.

4.8. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La empresa utiliza un sistema de información correcto para efectuar toma de decisiones en base a antecedentes y datos porcentuales para despejar dudas de un tema específico o situaciones similares.

Este sistema es primordial en cualquier organización debida que utiliza una formalización documental que describa el direccionamiento organizacional existente de acuerdo a una formalización documental que describe además lo que es la organización y los fines que persigue dentro del mercado cuyo propósito es cubrir las necesidades del entorno.

4.9. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional que se plantea para la empresa Romapro Shipping Agent se enfocan en las normativas de costumbres, tradiciones, códigos de conducta y valores que conforman la ética empresarial y es de trascendental importancia para el desarrollo eficiente de las acciones, funciones y responsabilidades del personal.

Una cultura bien definida denota efectos positivos para la organización tanto a nivel interno como externo pues su objetivo fundamental es lograr que los clientes tengan el sentido de satisfacción en el servicio prestado que solo se obtiene con el grado de confianza y compromiso que tiene el talento humano por la empresa.

Entre los valores que profesa la empresa se encuentran:

- 1) **Colaboración:** Base para la otorgación y consecución del servicio prestado por medio del trabajo conjunto de sus participantes contribuyendo de manera positiva para el desarrollo y crecimiento de la empresa a nivel local y nacional.
- 2) **Lealtad:** Con el personal, la empresa y cliente en general demostrando su compromiso y fidelidad en la ejecución de cada uno de sus trabajos en beneficio mutuo.
- 3) **Comunicación:** Con cada integrante a fin de conocer sus criterios percepciones y sugerencias que puedan aportar para efectuar un trabajo en

óptimas condiciones demostrando la interrelación entre el personal a fin de evitar inconvenientes futuros.

- 4) **Ética:** Es nuestra carta de presentación, mediante todas las acciones que ejecuta la empresa generando confianza entre el personal que son base de la razón de ser.

4.10. TECNOLOGÍA

Con respecto a la tecnología que prepondera en la empresa para la ejecución correcta y oportuna de sus labores encontramos:

- 1) Cuenta con un equipo de cómputo en buen estado.
- 2) Posee herramientas de envío y agilidad de información como internet.
- 3) Posee equipos de comunicación para efectuar las respectivas coordinaciones como radio Motorola y teléfonos portátiles.

4.11. VINCULOS INTERORGANIZACIONALES

Para su correcta administración e interrelación la empresa mantendrá alianzas o convenios estratégicos con organizaciones públicas del sector a fin de ofrecer un servicio en base a las normativas de calidad y seguridad laboral, además de los beneficios que posea su personal como:

1. Efectuar convenios con el SRI, a fin de capacitar al personal sobre manejo tributario actuales.
2. Asistir a cursos que promulgue instituciones como el Ministerio de productividad para conocer lineamientos de aparición de nuevas empresas bajo la misma modalidad de servicio.
3. Programar charlas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para que los trabajadores puedan conocer de fuente directa sobre préstamos, convenios o punto de mayor interés estableciendo de esta manera

salvaguardar la integridad del personal y estén al tanto de las últimas normativas que establezca el estado en base a sus actividades y tiempo de trabajo.

4.12. CÓDIGO DE ÉTICA

Con respecto al código de ética se establecen como principales lo que se describe a continuación:

1. Declaramos que nuestro principal motor y compromiso es la satisfacción total del cliente, aquellos que solicitan nuestro servicio debido a la responsabilidad y puntualidad en cada acción realizada.
2. Declaramos que nuestro segundo compromiso está dirigido a todo el recurso humano de la empresa.
 - 1) Nuestro personal debe laborar en un ambiente de trabajo armonioso, con trato justo y sueldo acorde a las actividades desempeñadas.
 - 2) Todo el recurso humano tiene el derecho de emitir sus comentarios u opiniones con respeto en pro del beneficio institucional.
3. Declaramos que nuestro tercer compromiso está dirigido a nuestros proveedores, aquellos que nos provisionan de las herramientas necesarias para la ejecución de nuestro trabajo.
 - 1) Se establece el pago justo a los proveedores en cada compra realizada.
 - 2) Se determina una atención amena, con el cumplimiento de los principios éticos que promueve la organización en cada negociación realizada.
4. Declaramos que nuestro último compromiso es con los accionistas, puestos que la rentabilidad y beneficios que se obtengan en la empresa se adquieren mediante el buen nombre y cumplimiento del presente código de ética.

4.13. BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

CUADRO No. 28 Cuadro de mando integral de Romapro Shipping Agent

PERSPECTIVAS	MAPA DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACCIONES
<p><u>FINANCIERO</u></p> <p>¿Cómo se debería aparecer ante los accionistas para tener éxito financiero?</p>		Incrementar los márgenes de utilidad y productividad de la empresa de servicios	1. Indicador de rentabilidad 2. Ingreso de efectivo 3. Balance	Aumentar el índice por medio del servicio que oferta la empresa	Incremento de la cartera de clientes de diferentes sectores de la Provincia
<p><u>CLIENTES</u></p> <p>¿Cómo se debería aparecer ante los clientes para alcanzar los objetivos?</p>		Obtener confianza y fidelidad de los diferentes clientes	Clientes nuevos Demanda del servicio	Satisfacción total del cliente	Publicidad agresiva Comunicación eficaz
<p><u>PROCESOS INTERNOS</u></p> <p>¿Qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas?</p>		Alcanzar el máximo nivel de eficiencia del servicio por medio de una administración efectiva	Obtener sus objetivos en base a sus resultados	Lograr la eficiencia organizacional	Direccionamiento eficiente de sus funciones y cargos para lograr una buena comunicación entre los integrantes
<p><u>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u></p> <p>¿Cómo se consigue una mejora significativa para alcanzar los objetivos?</p>		Aumentar las destrezas en para el cumplimiento efectivo de las actividades	Nivel de desempeño	Efectividad en el desarrollo de sus funciones	Programar capacitaciones periódicas al personal Medir el nivel de desempeño del personal

Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
 Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

4.14. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la elaboración exitosa de una estructura organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent, se consideran los elementos y necesarios para su correcta ejecución como:

4.14.1. Cadena de mando

Considerando que una de las funciones de la cadena de mando es la estructuración uniforme en una organización estabilizando los niveles jerárquicos a fin de mejorar los procesos administrativos, en la empresa Romapro Shipping Agent, se debe considerar:

- a. **Autoridad:** referente al nivel de mando, debido que es la máxima autoridad es decir el Gerente General de la empresa quien tiene la palabra final para una correcta toma de decisiones con respecto al personal que se encuentra bajo su cargo, midiendo el nivel de autoridad de acuerdo a las designaciones de funciones.
- b. **Responsabilidad:** de acuerdo al grado de actividad por lo que son los que asumen la decisión de designar al talento humano el grado de responsabilidad que tienen en ofertar un servicio en óptimas condiciones a fin de cubrir la necesidad del cliente por lo que en Romapro Shipping Agent se asume el rol de satisfacer 100% al usuario asignando tareas específicas que solo se logra con el nivel de responsabilidad y eficiencia en cada servicio y obra ejecutada.

4.14.2. Unidad de mando

Establece que en la unidad de mando debe existir una línea de comunicación en la empresa esta se direcciona a una sola persona que es el Gerente General quien asume la responsabilidad de ejecutar decisiones en base a la satisfacción de los clientes internos y externos que conforman la empresa.

4.14.3. División de trabajo.

Se plantea efectuar una división de trabajo para la empresa empezando por medio de una estructuración eficiente de acuerdo al organigrama, asignado cargos correctamente estableciendo funciones y responsabilidades a cada categoría para realizar un servicio de calidad que permita cubrir con la demanda partiendo desde la sistematización de jerarquías de nivel superior, nivel medios y operarios para un correcto servicio.

4.14.4. Descentralización

En la empresa Romapro Shipping Agent, se plantea la descentralización como una de sus fortalezas, debido que las tareas asignadas a cada nivel denotan situaciones positivas y de crecimiento empresarial, por lo que se da un grado de poder de decisión y responsabilidad al jefe de área o nivel medio para que solucione conflictos laborales u operativos de menor escala en la organización que no necesiten la asistencia o participación de la máxima autoridad, teniendo presente que se debe comunicar a este cuando se solucione o cuando solicite se informe por menores encontrados en el proceso de producción o realización del servicio, motivo por el cual la descentralización se utiliza en empresa u organizaciones a fin de evitar demoras en la solución de problemas.

4.15. OBJETIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo de la estructura organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent, tiene como finalidad:

“La elaboración de un organigrama estructural definiendo jerarquización de cargos, designaciones de funciones y responsabilidades, construcción de manual de desempeño y políticas institucionales a fin de lograr una administración efectiva por medio de la eficiencia y eficacia del talento humano alcanzando la efectividad organizacional.

4.16. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones que se consideran para la empresa Romapro Shipping Agent son:

4.16.1. Dimensiones contextuales

- 1. Tamaño:** Hace referencia al número de integrantes de la empresa actualmente existen 15 trabajadores y el Gerente General por lo que de acuerdo a la clasificación del tamaño de las empresa esta es pequeña y aunque se establece el incremento de 4 personas se mantiene bajo el mismo rango.
- 2. Tecnología:** La tecnología que se utiliza en la empresa Romapro Shipping Agent es netamente la básica debido que esta se relaciona a su tamaño por lo que solo existe equipos de oficina e implementos necesarios para el servicio de agenciamiento de igual forma en el área de mantenimiento permitiendo ofertar un trabajo de calidad a cada uno de los clientes. Cabe indicar que con el ingreso del nuevo personal se establece e incremento tecnológico.
- 3. Metas y estrategias:** Indispensable para el direccionamiento administrativo y operativo del personal por la que esta se enfoca netamente a la satisfacción oportuna de los clientes que ofertan el servicio de agenciamiento y mantenimiento a Yates y Veleros por lo que estas permite:
 - 1) Lograr un posicionamiento en el mercado de servicios permitiendo competir con las grandes empresas que ejecutan servicio bajo la misma modalidad.
 - 2) Direccionar al talento humano por medio de la correcta definición de cargos y funciones.
 - 3) Incrementar el nivel de eficiencia de cada trabajador en base a programas de capacitación que permita el logro de la efectividad.

- 4) Aumentar la cartera de clientes permitiendo expandirse a nivel local, nacional e internacional.
- 4. Estrategias:** entre las estrategias establecidas en la empresa Romapro Shipping Agent encontramos:
- 1) Efectuar publicidad agresiva a fin que el servicio sea conocida por la población.
 - 2) Establecer estrategias que denoten la eficiencia de los trabajadores permitiendo alcanzar los objetivos establecidos permaneciendo en la mente del consumidor.
 - 3) Utilizar técnicas y herramientas administrativas que orienten a una correcta toma de decisiones.
- 5. Cultura:** se conforma mediante valores y costumbres ejecutados en el entorno laboral en donde prepondera la honestidad, respeto, compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad y sentido de pertenencia como factores básicos de una buena cultura empresarial, debido que se busca es la satisfacción del cliente por medio de la ejecución de un buen servicio que solo se logra con la ética y participación de cada trabajador.

4.16.2. Dimensiones estructurales

- 1) **Formalización:** En la empresa el grado de formalización es menor debido que no existe una comunicación de las normativas que tiene la organización es verdad que el personal conoce el fin de la empresa pero no es a profundidad de igual forma con las políticas, por lo que se establece la creación de manuales de procedimientos o descripción de cargos que permitan medir su desempeño institucional.

- 2) **Especialización:** El grado de especialización en la empresa es bajo por lo que en ocasiones se tiende a general conflictos como la duplicidad de funciones generando retrasos al concluir alguna labor en referencia al área operativa que es donde se concentra el mayor número de trabajadores.
- 3) **Jerarquía de autoridad:** En la empresa el nivel de jerarquía es alto por lo que actualmente reciben e direccionamiento de la máxima autoridad para la ejecución de las actividades y toma de decisiones.
- 4) **Centralización:** En la empresa el grado de centralización es alta por lo que quien la decisión final es el Gerente General.
- 5) **Profesionalismo:** En la empresa en nivel de profesionalismo es intermedio por lo que quienes ejecutan las actividades de agenciamiento son trabajadores que poseen conocimientos del área y por sus buenas relaciones interpersonales, de igual forma en el área de mantenimiento por su experiencia en ejecutar esta labor.

Es necesario recalcar que aunque la empresa es pequeña tiene participación en el mercado sea por el buen servicio que ejecuta al momento como el grado de compromiso que existe en cada uno de su recurso humano en la ejecución de sus actividades.

Logrando de esta manera competir con diferentes agencias a nivel local y nacional, aunque se establece además que es la única agencia en el medio que combina y oferta los servicios de agenciamiento y mantenimiento a los navíos a fin de satisfacer la demanda y necesidades de los clientes y de las exigencias del entorno.

4.17. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.17.1. Eficiencia

A fin de lograr la eficiencia administrativa en el desarrollo de sus actividades la empresa de servicio en agenciamiento naviero y mantenimiento Romapro Shipping Agent se direcciona en establecer lineamientos para cumplir sus objetivos satisfaciendo las necesidades del ambiente interno (talento humano) y ambiente externo (clientes).

Para conseguir la eficiencia organizativa la empresa debe:

1. Planeación estratégica
2. Utilización y optimización de tecnología
3. Delegación correcta de funciones y responsabilidades
4. Interrelación laboral de cada trabajador
5. Optimización de tiempo para elaboración de tareas
6. Medir el nivel de desempeño del personal

4.17.2. Eficacia

Para alcanzar la eficiencia empresarial, se establecerá procesos de mejora continua para el talento humano mediante el establecimiento de:

1. Procesos de programas de capacitación a fin de mantenerse a la vanguardia informativa de acuerdo a los servicios que oferta.
2. Servicio personalizado para el mantenimiento a los diferentes yates y veleros.
3. Medir el impacto que ha tenido la empresa mediante la prestación de su servicio.
4. Medir calidad del servicio por medio de la captación de clientes.

CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico efectuado a la empresa se procede a la creación de la misión, visión, objetivos, valores institucionales, además del establecimiento de políticas para el recurso humano a fin de lograr un correcto orden y conocimiento de los fines que esta persigue.
2. A través del diseño de una estructura organizacional la empresa obtendrá su direccionamiento administrativo en base a lineamientos establecidos en el orgánico funcional para la descripción de cargos, puestos y responsabilidades que denote cambios positivos al ambiente interno permitiendo lograr una administración efectiva.
3. Es necesario realizar un monitoreo periódicamente para medir el comportamiento y desenvolvimiento del talento humano en base a los lineamientos establecidos en el proyecto.
4. Se establece la creación de estrategias de acuerdo a las actividades a ejecutarse por medio de un servicio eficiente logrando captación e incremento de la cartera de clientes, permitiendo el desarrollo y expansión de la empresa, además de efectuar comparaciones anuales para medir el crecimiento de la organización en base al direccionamiento administrativo.
5. Se evidencia la necesidad de efectuar capacitaciones periódicas al personal a fin de mantenerse en nivel de vanguardia en base a tecnología y atención al cliente permitiendo competir con grandes empresas que ofertan el mismo servicio.
6. En base al análisis efectuado se sugiere la elaboración de un diseño organizacional a la empresa de servicio Romapro Shipping Agent a fin de mejorar y fortalecer la administración efectiva de sus integrantes.

RECOMENDACIONES

- 1.** Difundir al talento humano que ingresa a la empresa la implementación de misión, visión, objetivos institucionales, valores y políticas expuesto en el diseño organizacional realizado a la misma.
- 2.** Comunicar al personal nuevo de la organización el establecimiento de una estructura organizacional por medio de un orgánico funcional que describa las funciones y responsabilidades a fin de otorgar un direccionamiento administrativo para el desarrollo eficiente de sus actividades.
- 3.** Establecer el seguimiento y monitoreo al proyecto a fin de efectuar una evaluación periódica sobre el desenvolvimiento del personal a fin de cumplir los objetivos propuestos.
- 4.** Constatar la implementación de estrategias organizacionales mediante el incremento de la cartera de clientes y expansión de la empresa a nivel local y nacional.
- 5.** Medir el nivel de conocimiento del talento humano de acuerdo a las capacitaciones periódicas establecidas en el presupuesto anual a fin de medir resultados de efectividad.
- 6.** La empresa debe acogerse a lo descrito en el diseño organizacional a fin de orientar al talento humano para cumplir eficientemente con el desarrollo de sus actividades por medio de un servicio eficiente que permita el logro de sus metas y reconocimiento a nivel local y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achilles De Faria Fernando, Desarrollo organizacional: Enfoque integral
2. Alles Martha Alicia, (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Editorial Granica S.A. Segunda Edición.
3. Bernal L 2006, Metodología de la investigación para administración.
4. Bernal Cesar Augusto. (2006) Metodología de la investigación. Editorial Pearson. Segunda Edición.
5. Burge Mario (2004). La investigación científica. Siglo XXI Editores Tercera Edición. México.
6. Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (2007), Estrategia Corporativa un enfoque basado en recursos. India: McGrawHill.
7. Córdova Padilla Marcial, Formulación y Evaluación de Proyecto, Eco Ediciones, Bogotá 2006
8. Fernández Baptista Hernández (2008). Metodología de la Edición México.
9. Garzón Castrillón Manuel Alfonso (2006) El desarrollo organizacional y el cambio planeado.
10. Hermida Jorge, Sierra Roberto, Kastika Eduardo (2004), Administración y Estrategia Teoría y Práctica, Cuarta Edición, Ediciones Macchi Buenos Aires Bogotá
11. Hernández Orozco Carlos, Análisis Administrativo-Técnicas y Métodos
12. Hernández Sampieri Roberto, Fernández C. Carlos, Baptista L. Pilar (2006), Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Segunda Edición.
13. Hernando Zabala Salazar, Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC-. Censo Nacional Económico -CENEC-. 2010.
15. James R. Evans, Administración y control de la calidad, 2008.

16. Lloréns, F. y Fuentes M. (2006) Gestión de la calidad empresarial, Fundamentos e implantación, Madrid: Pirámide
17. Marchant Ramírez Loreto (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional
18. Méndez Álvarez Carlos Eduardo .Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis a ciencias empresariales.
19. Ortegón Edgar; Pacheco Juan Francisco, Roura Horacio, Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública, Impreso Naciones Unidas, Santiago de Chile 2005
20. Palaci Descals, Francisco José, Psicología de la Organización-Editorial de Pearson Educación (2005)
21. Porter Michael libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” 2003.
22. Porter, Michael. Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior. Edit. CECSA. México (2003).
23. Rodríguez Valencia Joaquín (2002), Cómo elaborar y usar los manuales administrativos tercera edición
24. Zapata Domínguez Álvaro (2008) Análisis y diseño organizacional. de la estructura funcional a la organización.

LIBROS

1. Daft Richard, en el libro Teoría y Diseño Organizacional (2007)
2. Méndez E. Carlos, (2003). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición Mc. Graw Hill.
3. Méndez E. Carlos, (2011). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa. Cuarta Edición.
4. Muiños Gual Rene, (2008) Primera edición, Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica.
5. Robbins Stephen P. y Coulter Mary Administración octava edición Pearson educación México (2005)

6. Rojas López Miguel D. y Medina M. Laura Johana (2012) Planificación Estratégica Fundamentos y Casos, Primera Edición, Bogotá Colombia, Ediciones de la U 2011.
7. Rojas Soriano Raúl, Décima primera edición, octubre 2002, Editorial Plaza Valdés S.A. de C.V., Investigación Social Teoría y praxis
8. Robbins Stephen P., Pearson Prentice Hall, Décima Edición,(2004), Comportamiento Organizacional
9. Cummings Thomas G. y Worley Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio 8ª. Edición, 2007)
10. Velasco J. (2010) Gestión de la calidad, Mejora continua y sistema de gestión: teoría y práctica (2ª Edición) Madrid: Pirámide
11. Pearson (Año: 2004, 10ª edición) Comportamiento Organizacional
12. Mintzberg Henry. Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, (2003)

PÁGINAS WEB

1. <http://www.azc.uam.mx/cyad/procesos/website/grupos/tde/NewFiles/actividad.html>. 20.12.2010
2. <http://www.managing.IASService.quality.gronroos>, The perceived service quality concept-a mistake, C. (2001) 11(3), 150-152
3. <http://www.1p-empresas.com/?p=367> Agencias Navieras, una empresa viento en popa.
4. www.enavales.com gestión administración de empresas marítimas
5. www.monografias.com-sistemas abiertos
6. <http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional>

ANEXOS

ANEXO No. 1 Carta de solicitud del proyecto



Roque Mariano Proaño Párraga ROMAPRO S.A.

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

La Libertad, 14 de Agosto del 2013

Señorita
Verónica Cacao Prudente
Estudiante Egresada de la Carrera Ing. Desarrollo Empresarial
Universidad Estatal Península de Santa Elena
Santa Elena.-

De mi consideración:

En respuesta a la solicitud de fecha 13 de Agosto del año en curso, en el que solicita se autorice para que pueda realizar y desarrollar su tema de tesis en la empresa, comunico que su pedido es aceptado debido que será un gusto apoyar a la juventud universitaria para obtener el título profesional que traerá consigo no solo beneficio a la institución, sino al desarrollo de nuestra querida Provincia por lo que usted podrá acudir a las instalaciones de la empresa el tiempo que estime conveniente para el desarrollo y ejecución de su tema de tesis.

Atentamente,



Rodney Vélaz Proaño
Gerente

CC: secretaria

ANEXO No. 2 Acta de trabajo No. 1



Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

ACTA DE TRABAJO No. 1

En el cantón de La Libertad, a los treinta días del mes de septiembre del 2013, en la oficina de la Empresa Romapro Shipping Agent, ubicado en la Avenida 2da. Calle 27-A, Sector Puerto Rico, Edificio Romapro, se procede a realizar la sesión de trabajo cuyo objetivo es analizar la situación actual de la empresa y conocer los respectivos lineamientos previa a la elaboración de un Diseño Organizacional.

Siendo las 09:00 am., se da inicio de la reunión con el representante legal de la organización el señor Rodney Velez Proaño en calidad de Gerente General-proprietario y la señorita Verónica Cacao Prudente- Estudiante Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Como punto inicial se efectúa la valoración respectiva de los elementos para la construcción de la matriz FODA definiendo las fortalezas y debilidades correspondientes al ambiente interno y las oportunidades y amenazas del ambiente externo por medio del entorno de la empresa. Entre los puntos que se discurren como problemáticas de la organización están: inexistencia de una estructura organizacional, manual de evaluación y desempeño, funciones y responsabilidades, estrategias de captación y crecimiento de acuerdo al servicio que se oferta.

Se analiza también las fortalezas que posee la empresa como buena ubicación estratégica, espacio físico acorde a las actividades, excelente servicio, comunicación efectiva, entre otros a fin de establecer estrategias para incrementar la cartera de clientes y desarrollo organizacional. Cabe indicar que la empresa no maneja una publicidad agresiva y aunque mantiene fidelidad de sus clientes considera necesario que esta sea conocida a nivel local y nacional.

ANEXO No. 3 Acta de trabajo No. 1(2)



Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

Una vez establecidos sus fortalezas y debilidades, se procede a la elaboración de las matrices para medir la evaluación de los factores internos y externos para la organización a fin de encontrar posibles soluciones.

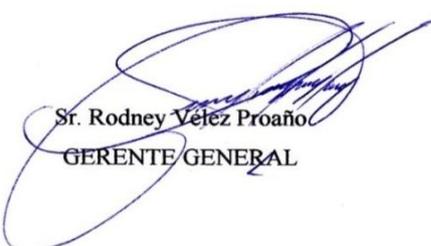
Con respecto a análisis de competitividad, se analizó las principales empresas que ejecutan el servicio de agenciamiento naviero y empresas que ejercen la actividad de mantenimiento a los Yates y Veleros, detectando que las agenciadoras con gran porcentaje de competitividad son Agencia Naviera Marzam, Agencia Semalog y el Salinas Yacht Club esta última ejecuta la actividad de mantenimiento, aunque se establece además que la empresa Romapro efectúa ambos servicios.

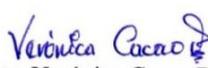
A fin de establecer las estrategias y puntos de gran importancia para la empresa se plantea la creación de la misión, visión, valores institucionales y objetivos indispensables para el logro de una administración efectiva y consecución de sus metas mediante la ejecución de un servicio de excelente calidad.

Como punto final de la sesión se establece el día para la próxima reunión a fin de aprobar los puntos claves y estratégicos propuestos para la empresa quedando como fecha el 3 de octubre del año en curso, en el mismo horario señalado.

Se concluye la reunión de trabajo a las 12:00 pm.

Para constancia de lo acordado suscriben la presente acta.


Sr. Rodney Vélez Proaño
GERENTE GENERAL


Srta. Verónica Cacao Prudente
Estudiante Egresada UPSE

ANEXO No. 4 Acta de trabajo No. 2, aprobación de misión, visión, objetivos



Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

ACTA DE TRABAJO No. 2

En el cantón de La Libertad, al tercer día del mes de octubre del 2013, en las oficina de la Empresa Romapro Shipping Agent, ubicado en la Avenida 2da. Calle 27-A, Sector Puerto Rico, Edificio Romapro, se procede a realizar la sesión de trabajo cuyo objetivo de trabajo es la aprobación de la Estructuración Organizacional y Planeación Estratégica para la empresa.

Siendo las 09:00 am., se da inicio de la reunión con el representante legal de la organización el señor Rodney Velez Proaño en calidad de Gerente General-proprietario y la señorita Verónica Cacao Prudente- Estudiante Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Se procede a la revisión y evaluación de misión, visión, valores corporativos, objetivos instituciones y estructuración jerárquica, quedando a satisfacción del propietario para darse a conocer al talento humano pilar de la organización.

Puntos aprobados:

Misión institucional

Ofrecer un servicio naviero integral tanto de tráfico nacional e internacional para embarcaciones de pequeño y alto calado, en el cual se refleje seguridad, comodidad, confort y eficiencia a todos nuestros clientes en el contexto local, nacional e internacional, en las diferentes rutas y frecuencias marítimas establecidas en el permiso de operación, otorgado por el máximo organismo de espacios acuáticos del Ecuador

Visión institucional

Liderar la operación de agenciamiento naviero a nivel local, nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización y trato al cliente, basado en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la agencia naviera de mayor prestigio en los puertos marítimos del Ecuador.

ANEXO No. 5 Acta de trabajo No. 2 (2)



Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

Valores institucionales

1. **Honestidad:** En base a un comportamiento socialmente responsable, demostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, siendo auténticos veraces y apegado a las normativas de la empresa.
2. **Calidad:** Comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes ofertando un trabajo integro bajo los estándares de calidad en el servicio prestado.
3. **Trabajo en equipo:** Mediante la colaboración conjunta del capital humano para la ejecución del servicio, respetando criterios y opiniones en base a la solidaridad, creando lazos de amistad enfocados al logro y crecimiento personal y empresarial.

Objetivos institucionales

Objetivo General

Lograr el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y operativas por medio del diseño organizacional que permita alcanzar una administración efectiva y una mayor ventaja competitiva en el mercado de servicio peninsular.

Objetivos Específicos

1. Brindar un mejor servicio cada día, estableciendo alianzas estratégicas, comprometidos con las necesidades del cliente, orientándonos hacia un servicio cada vez más integral permitiendo alcanzar reconocimiento y prestigio nacional e internacional.

ANEXO No. 6 Acta de trabajo No. 2 (3)



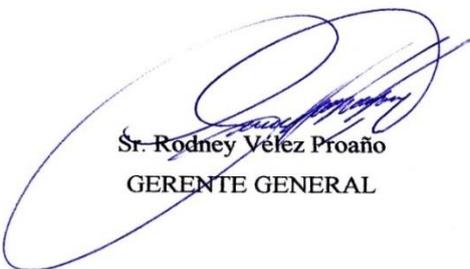
Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romarpro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

2. Incrementar el servicio naviero confiable y de calidad, mediante una administración eficiente y eficaz, contando para ello con un equipo humano calificado, con el fin de superar las exigencias de nuestros clientes.
3. Establecer soluciones inmediatas de manera eficiente y responsable manteniendo el compromiso de brindar un servicio excelente para los clientes en el mantenimiento de naves.
4. Evaluar el nivel de calidad en el servicio que se oferta mediante la medición de valor que coadyuven con el desarrollo de los clientes y responsabilidad social con el medio ambiente.
5. Crear estrategias que se direccionen en obtener posicionamiento y reconocimiento de la empresa a nivel local establecimiento su expansión.
6. Fomentar una cultura organizacional en base a los valores éticos y morales que se direccionen en obtener un ambiente laborar adecuado para el desarrollo eficiente de sus actividades en pro de la satisfacción del cliente.

Una vez aprobado todos los puntos, se levanta la sesión a las 12H00 pm., estableciendo la respectiva planificación estratégica, quedando planteada la próxima fecha de reunión con el recurso humano el 11 de octubre del año en curso, para las 15H00 pm.

Para constancia de lo acordado suscriben la presente acta.


Sr. Rodney Vélez Proaño
GERENTE GENERAL


Srta. Verónica Cacao Prudente
Estudiante Egresada UPSE

ANEXO No. 7 Acta de trabajo No. 3, aprobación de estructura organizacional



Roque Mariano Proaño Párraga ROMAPRO S.A.

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

ACTA DE TRABAJO No. 3

En el cantón de La Libertad, a los once días del mes de octubre del 2013, en las oficina de la Empresa Romapro Shipping Agent, ubicado en la Avenida 2da. Calle 27-A, Sector Puerto Rico, Edificio Romapro, se procede a realizar la sesión de trabajo cuyo objetivo de trabajo y punto principal es la aprobación de la Estructura Organizacional para la empresa.

Siendo las 15H00 am., se da inicio de la reunión con el representante legal de la organización el señor Rodney Velez Proaño en calidad de Gerente General, el talento humano y la señorita Verónica Cacao Prudente- Estudiante Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Una vez dada la bienvenida y agradecimiento por la asistencia al personal se procede a exponer los lineamientos y normativas organizacionales que se ejecutaran en la empresa a fin de lograr una eficiente administración.

Se dio a conocer los principales beneficios del proyecto a ejecutarse mediante la aplicación de funciones y responsabilidades a cada integrante por medio de una estructuración jerárquica efectiva detallada en el organigrama para el cumplimiento de cada trabajo a fin de lograr el sentido de pertenencia y compromiso con la organización, quedando el orgánico funcional aprobado.

Una vez tratado **estos** puntos y ejes principales para la empresa e interactuar con los integrantes obteniendo resultados positivos, se levanta la sesión siendo las 17H00pm.. a satisfacción de todos los miembros de la organización, quedando como punto para una próxima reunión la socialización del acta de compromiso con el proyecto.

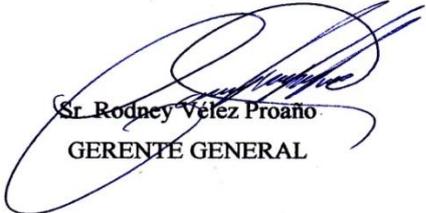
ANEXO No. 8 Acta de trabajo No. 3 (2)



Roque Mariano Proaño Párraga
ROMAPRO S.A.

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

Para constancia de lo acordado suscriben la presente acta.


Sr. Rodney Vélez Proaño
GERENTE GENERAL


Srta. Verónica Cacao Prudente
Estudiante Egresada UPSE

ANEXO No. 9 Acta de Trabajo No. 4, compromiso del proyecto



Roque Mariano Proaño Párraga **ROMAPRO S.A.**

MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

ACTA DE TRABAJO No. 4

En el cantón de La Libertad, a los dieciséis días del mes de septiembre del 2013, en las oficina de la Empresa Romapro Shipping Agent, ubicado en la Avenida 2da. Calle 27-A, Sector Puerto Rico, Edificio Romapro, se procede a realizar la sesión de trabajo cuya finalidad es analizar la situación actual de la empresa y conocer los respectivos lineamientos previa a la elaboración de un Diseño Organizacional.

Siendo las 09:00 am., se da inicio de la reunión con el representante legal de la organización en calidad de Gerente General el cual comunica a los trabajadores los puntos principales y detalles acordados en reuniones anteriores previamente socializados por lo que se comprometen en cumplir lo planteado relacionados con el fin que persigue la empresa en beneficio y desarrollo mutuo. Para lo cual los integrantes manifestaron estar de acuerdo con la descripción de cargos, funciones y responsabilidades descritas anteriormente de acuerdo a la propuesta planteada.

Una vez culminada la sesión de trabajo de compromiso del proyecto con el personal se prosigue una reunión entre el señor Rodney Vélez Proaño Gerente General y la Egresada debido que es el encargado de tomar la decisión final en el que tendrá en cuenta la ejecución de una estructura organizacional en los que involucra misión, visión, valores institucionales y niveles jerárquicos.

Se recalca además que el trabajo de propuesta contara con un seguimiento de tres meses, que rige desde el momento de sustentación y aprobación del tema en el Consejo Académico, Cabe indicar que de no cumplirse con lo establecido y descrito en la propuesta, la estudiante egresada la señorita Verónica Cacao Prudente, se exime de responsabilidad consecuente del entorno de la Empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad.

ANEXO No.10 Acta de Trabajo No. 4, Compromiso del proyecto (2)



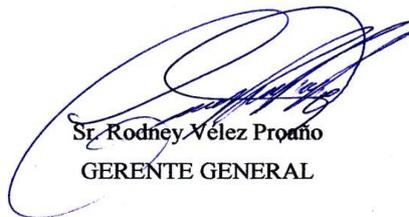
Roque Mariano Proaño Párraga
ROMAPRO S.A.

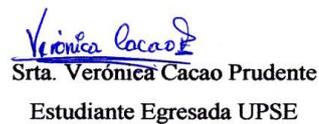
MATRIZ LA LIBERTAD: Av. 2 Calle 27-A Sector Puerto Rico, Edificio "ROMARPRO"
Teléfono: (593-4) 2783931 . Fax: (593-4) 2785317
Email: romapro@hotmail.com
La Libertad - Ecuador

Para constancia de lo establecido se aprueba en forma total la propuesta, ratificando la aprobación del "Diseño Organizacional para la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping AGent, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Se finaliza la sesión de trabajo a las 11H20 pm.

Para constancia de lo acordado suscriben la presente acta.


Sr. Rodney Vélez Proaño
GERENTE GENERAL


Srta. Verónica Cacao Prudente
Estudiante Egresada UPSE

ANEXO No. 11 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES
Diseño Organizacional para la empresa de servicios y mantenimiento de Yates y Veleros Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, año 2014	¿Qué influencia tiene la estructura organizacional en la administración efectiva de la empresa Romapro Shipping Agent?	Influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un diagnóstico organizacional con enfoque participativo Diseño organizacional para la empresa de servicios Romapro Shipping Agent	Evaluar la influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un diagnóstico organizacional con enfoque participativo para la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Establecer las actividades administrativas de la empresa Romapro Shipping Agent que permita el aprovechamiento de los recursos. 2. Determinar el direccionamiento administrativo mediante la estructura organizacional. 3. Elaborar el diseño organizacional para el direccionamiento administrativo de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, año 2014.	La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena	Administración efectiva para la empresa Romapro Shipping Agent
			OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Establecer las actividades administrativas de la empresa Romapro Shipping Agent que permita el aprovechamiento de los recursos. 2. Determinar el direccionamiento administrativo mediante la estructura organizacional. 3. Elaborar el diseño organizacional para el direccionamiento administrativo de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, año 2014.		Administración efectiva para la empresa Romapro Shipping Agent

ANEXO No. 13 Guía de pauta de la Entrevista

ENTREVISTA ROMAPRO SHIPPING AGENT 2013 GUÍA DE PAUTAS

BUENOS DÍAS (TARDES)

El presente estudio tiene como propósito elaborar un proyecto de tesis para la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent, motivo por el cual la entrevista se efectúa para conocer los diferentes criterios y opiniones acerca de la organización que labora, por lo que solicito ser sirva responder una serie de preguntas.

La información recabada será manejada bajo confidencialidad, por lo que solicito se sirva responder este cuestionario con la veracidad posible.

Gracias por su colaboración

1. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro de la organización?
2. ¿Cuándo ingreso a la empresa, le dieron programas de inducción o capacitación sobre funciones de desempeño?
3. ¿La organización tiene definida la misión, está publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?
4. ¿Cree usted que exista comunicación efectiva en los integrantes de la organización para el logro de objetivos?
5. ¿Cuándo tiene algún problema, recibe respaldo de su supervisor o jefe inmediato?
6. ¿Cree usted que las funciones administrativas se encuentran definidas en la actualidad?
7. ¿Considera usted que la gerencia escucha sus opiniones y sugerencias para beneficio de la empresa?
8. ¿Tiene usted conocimiento si existen manuales de desempeño establecidos en la organización?
9. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa efectúa evaluaciones de desempeño?
10. ¿Sabe usted si un diseño organizacional permitirá una administración efectiva adecuada para el crecimiento empresarial?

ANEXO No. 14 Formato entrevista al Gerente General

Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena

OBJETIVO: Efectuaron estudio de campo cuya finalidad primordial es la captación de información para establecer los criterios de la propuesta de un Diseño Organizacional para empresa ROMAPRO SHIPPING AGENT, a fin de mejorar la gestión administrativa, por lo que solicito veracidad en toda la información expuesta.

1) Con que finalidad se creó la empresa Romapro Shipping Agent?

2) Cuáles considera usted que fueron las causas o motivaciones para crear Romapro Shipping Agent?

3) ¿Conoce usted qué tipo de comunicación existe entre el personal de organización?

4) ¿Cuáles son las oportunidades que tiene Romapro Shipping Agent, para mantenerse en este sector?

5) ¿Qué fortalezas considera usted que posee la empresa para seguir en el negocio?

6) ¿Cuáles son las debilidades que considera usted que debe mejorar la empresa para posicionarse en el mercado?

7) ¿Tiene usted conocimiento de todos los inconvenientes que se suscitan en la empresa?

8) ¿Toma en cuenta las sugerencias y opiniones del personal para la toma de decisiones?

9) ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa conoce las normativas que esta posee?

10) ¿Se ejecuta algún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal en las diferentes áreas que posee la empresa?

11) ¿Considera usted necesario la implementación de un programa que estructure la empresa, definiendo funciones y responsabilidades?

12) ¿Cree usted que la elaboración y ejecución de un diseño organizacional traería efectos positivos a la empresa Romapro Shipping Agent?

ANEXO No.15 Formato de entrevista al recurso humano

BUENOS DÍAS (TARDES)

Estamos realizando un estudio que tiene como objetivo primordial la elaboración de un diseño organizacional para la empresa que usted labora, esta entrevista es de gran ayuda y se la ejecuta con el propósito de conocer las opiniones que tiene de la organización.

El objetivo de esta entrevista, es establecer los criterios de la propuesta de un diseño organizacional para empresa ROMAPRO SHIPPING AGENT que tiene como fin el fortalecimiento administrativo.

Nombre: _____ Fecha : _____
Cargo : _____

1. ¿Se siente ha gusto de pertenecer a esta organización?

2. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro de la organización?

3. ¿Cuándo ingreso a la empresa, le dieron programas de inducción o capacitación sobre funciones de desempeño?

4. ¿Conoce usted todas las normativas que maneja la organización?

5. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el ambiente laboral adecuado?

6. ¿La organización tiene definida la misión, está publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?

7. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa posee un organigrama?

8. ¿Cree usted que exista comunicación efectiva en los integrantes de la organización para el logro de objetivos?

9. ¿Considera usted que su jefe es un líder?

10. ¿Cuándo tiene algún problema, recibe respaldo de su supervisor o jefe inmediato?

11. ¿Considera usted que la organización cumple con las metas planeadas?

12. ¿Considera usted que la gerencia escucha sus opiniones y sugerencias para beneficio de la empresa?

13. ¿Tiene usted conocimiento si existen manuales de desempeño establecidos en la organización?

14. ¿Cree usted que las funciones administrativas se encuentran definidas en la actualidad?

15. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa efectúa evaluaciones de desempeño?

16. ¿Sabe usted si un diseño organizacional permitirá una administración efectiva adecuada para el crecimiento empresarial?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

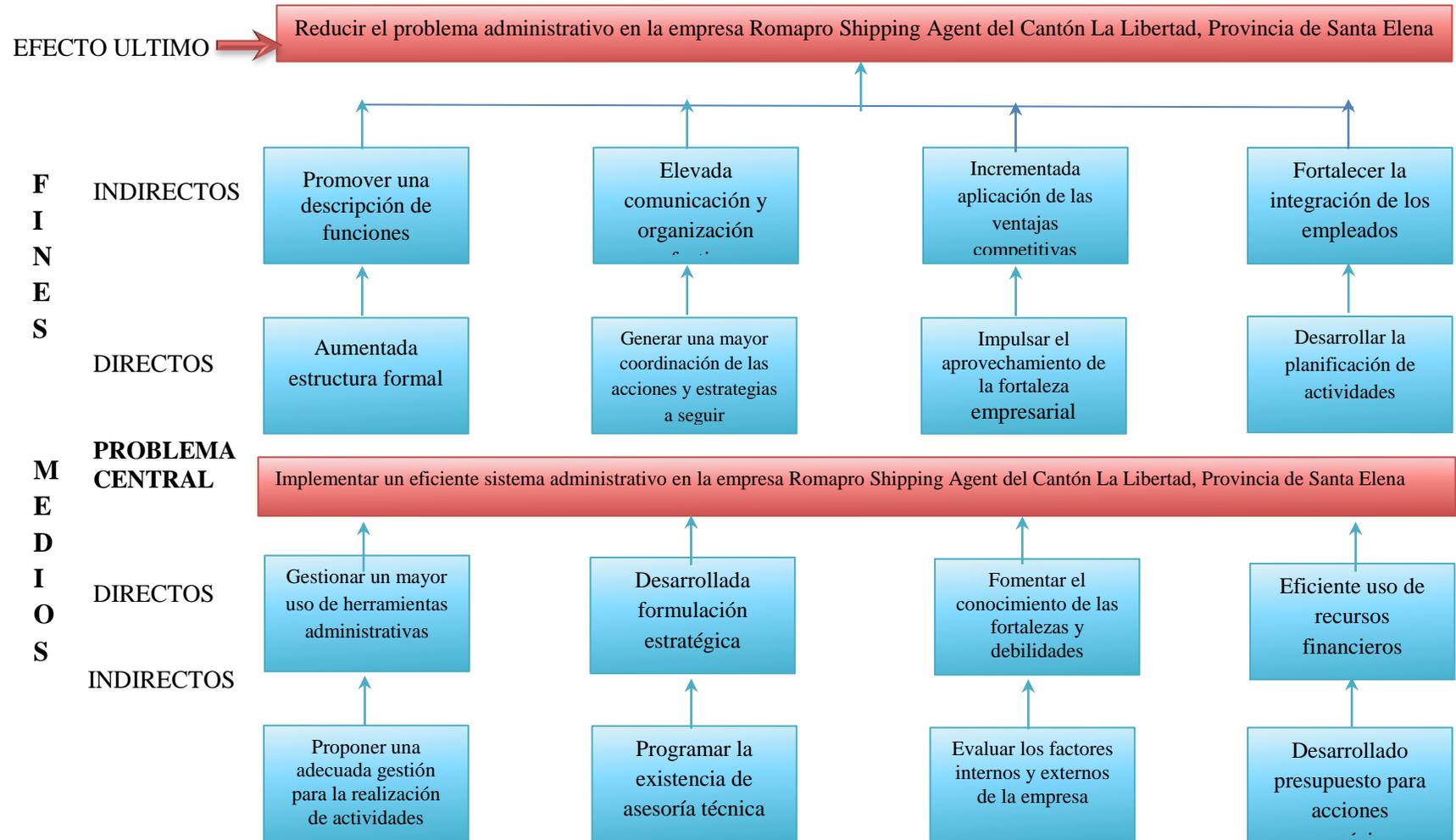
ANEXO No. 16 Formato de encuesta

	<p>ESTUDIO DE OPINIÓN ROMAPRO 2013</p>	<p>3. ¿Como considera usted el trabajo que oferta la organización ?</p>	<p>8. ¿Considera usted que la empresa debe mejorar en su desempeño?</p>
<p>BUENOS DÍAS (TARDES)</p>	<p>Estamos realizando un estudio que tiene como objetivo primordial la elaboración de un diseño organizacional para la empresa que usted labora, esta encuesta es de gran ayuda y se la ejecuta con el propósito de conocer las opiniones que tiene de la organización.</p>	<p>Muy de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Casi buena <input type="checkbox"/></p> <p>Debe mejorar <input type="checkbox"/></p>	<p>Si debe mejorarlo <input type="checkbox"/></p> <p>Debe mejorar <input type="checkbox"/></p> <p>Desorientado <input type="checkbox"/></p> <p>No debe mejorar <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente no debe mejorar <input type="checkbox"/></p>
<p>Le agradecemos la absoluta sinceridad en sus comentarios, esta encuesta es de suma confiabilidad no le quitará tiempo por lo que tendrá una duración de 15 minutos en su ejecución</p>	<p>GRACIAS POR SU COLABORACION</p>	<p>4. ¿Se siente acorde con el trabajo que ejecuta Romapro Shipping Agent?</p>	<p>9. ¿Recomendaría usted el servicio que presta Romapro Shipping Agent?</p>
<p>1. ¿Conoce usted el servicio que presta la empresa Romapro Shipping Agent?</p>	<p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>Tal vez <input type="checkbox"/></p> <p>Desorientado <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente no <input type="checkbox"/></p>	<p>Muy de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	<p>Por supuesto que si <input type="checkbox"/></p> <p>Claro <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Tal vez <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente no <input type="checkbox"/></p>
<p>2. ¿Cuál es su percepción de la empresa Romapro Shipping Agent ?</p>	<p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Confiable <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Normal <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/></p>	<p>5. ¿Considera usted que existe seriedad en el cumplimiento y entrega de las reparaciones y agenciamiento por parte de la empresa?</p>	<p>10. ¿Qué sugerencia proporcionaría a la organización?</p>
		<p>Muy de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	<p>Abarcar mas mercado <input type="checkbox"/></p> <p>Mejorar su infraestructura <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Crear jerarquías <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguna <input type="checkbox"/></p>
		<p>6. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cumple con las normativas de acuerdo al servicio que oferta?</p>	<p>11. ¿Cree usted que la empresa necesite una estructuración jerárquica?</p>
		<p>Efectivamente <input type="checkbox"/></p> <p>Si cumple <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Desconozco <input type="checkbox"/></p> <p>No cumple <input type="checkbox"/></p>	<p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>Tal vez <input type="checkbox"/></p> <p>Desorientado <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente no <input type="checkbox"/></p>
		<p>7. ¿Estima usted eficiente el servicio brindado por Romapro Shipping Agent?</p>	<p>12. ¿Considera usted fundamental la implementación de un diseño organizacional sobre funciones y responsabilidades para la empresa Romapro Shipping Agent?</p>
		<p>Muy de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	<p>Muy de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>

ANEXO No. 17 Árbol de problemas empresa Romapro Shipping Agent



ANEXO No. 18 Árbol de objetivos empresa Romapro Shipping Agent



ANEXO No.19 Matriz del marco lógico empresa Romapro Shipping Agent

NOMBRE DEL PROYECTO: Estructura Organizacional para la empresa de servicio y mantenimiento Romapro Shipping Agent del Cantón La Libertad.			
<u>LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN</u>	<u>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</u>	<u>FUENTES DE VERIFICACIÓN</u>	<u>SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS</u>
<p><u>FIN (OBJETIVO DE DESARROLLO)</u></p> <p>Reducir el problema administrativo en la Empresa Romapro Shipping Agent del cantón La libertad, Provincia de Santa Elena</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medición del nivel de actividades. 2. Aumento en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparación de estándares de desempeño. 2. Evaluaciones de desempeño. 	<p>Apoyo de todos los integrantes de la empresa para el cumplimiento del proyecto.</p>
<p><u>PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL)</u></p> <p>Implementar un eficiente sistema administrativo en la empresa Romapro Shipping Agent del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la coordinación de actividades. 2. Incrementar la interrelación laboral. 3. Lograr la efectividad administrativa. 4. Alcanzar la eficiencia organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de lineamientos administrativos de jerarquización de niveles y asignaciones de funciones y responsabilidades en entre el personal de la empresa. 2. Sesiones de trabajo para la aprobación del proyecto. 	<p>Aprobación del proyecto de una estructura organizacional para la empresa Romapro Shipping Agent.</p>
<p><u>RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar un mayor uso de herramientas administrativas. 2. Formulación de estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante la optimización de recursos para el logro de objetivos. 2. Incrementar el nivel de desempeño en la ejecución de las actividades del recurso humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir la misión, visión, objetivos y valores corporativos, en carteleros o sitios de mayor circulación de los trabajadores y clientes. 	<p>Mayor conocimientos de los fines que persigue la empresa, actividad y hacia se dirige.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar crecimiento de las fortalezas. 2. Eficiente uso de los recursos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de las estrategias empresariales para alcanzar la meta. 2. Captación e incremento de la cartera de clientes. 3. Incremento de trámites de agenciamiento naviero. 4. Fortalecimiento de alianzas estrategias con empresas bajo la misma línea de servicio. 5. Mediante la participación de los involucrados. 6. Utilización correcta del capital financiero en la compra de materiales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de las actividades y de clientes. 2. Tener en claro la designación del presupuesto. 3. Conocer las normativas de la empresa. 4. Recepción del manual de desempeño. 	<p>Incrementar los niveles de conocimiento de los trabajadores sobre la empresa.</p> <p>Mejorar las funciones administrativas.</p> <p>Direccionar acciones especificar para lograr la efectividad empresarial.</p>
<p><u>ACCIONES (ACTIVIDADES PRINCIPALES)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer una adecuada gestión para la realización de actividades. 2. Programar la existencia de asesoría técnica. 3. Evaluar los factores internos y externos de la empresa. 4. Desarrollar presupuesto para acciones estratégicas. 5. Realizar programas de capacitación. 6. Efectuar día de integración del personal de la empresa 	<p style="text-align: center;"><u>RECURSOS</u></p> <p>Para la ejecución de las actividades los recursos a utilizar en son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suministros e implementos de oficina. 2. Equipos de oficina 3. 4. Recursos financieros para cada actividad de acuerdo a sitios de capacitación y compra de refrigerios para la integración. 	<p style="text-align: center;"><u>COSTOS</u></p> <p>Los costos se los evaluara y analizara por medio de facturas, proformas y actas de compromiso.</p>	<p>Para la ejecución y cumplimiento de proyecto propuesto se espera efectuar los puntos fuertes para lograr una administración efectiva obteniendo el 100%, debido que cuenta con la aprobación de los integrantes de la empresa por medio de la utilización y optimización de los recursos que cuenta la misma.</p>

CONDICIONES PREVIAS

Se cuenta con el apoyo de todos los integrantes de la empresa para el cumplimiento del proyecto.

ANEXO No. 20 Plan de acción empresa Romapro Shipping Agent

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué influencia tiene la estructura organizacional en la administración de la empresa “Romapro Shipping Agent” del Cantón La Libertad?				
FIN DEL PROYECTO: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para el desarrollo administrativo		INDICADORES: Encuestas y Entrevistas		
PROPÓSITO DEL PROYECTO:		INDICADOR: Directivos, talento humano, clientes		
COORDINADOR DEL PROYECTO				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGÍAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Brindar un servicio eficiente, estableciendo alianzas estratégicas, comprometidos con las necesidades del cliente, orientándonos al reconocimiento y prestigio nacional e internacional.	Cumplimiento de objetivos Satisfacción del cliente Número de servicios otorgados	Alcanzar el máximo nivel de eficiencia del servicio por medio de una administración efectiva	Gerente general	1 Capacitación en todas las áreas de la empresa. 2 Crear herramientas administrativas que permitan la administración efectiva. 3 Renovar constantemente los implementos necesarios para la limpieza y mantenimiento.
Incrementar el servicio naviero confiable y de calidad, mediante una administración eficiente y eficaz, contando para ello con un equipo humano calificado, con el fin de superar las exigencias de nuestros clientes.	Números de clientes atendidos Herramientas administrativas Numero de capacitaciones	Obtener confianza y fidelidad de los diferentes clientes	Gerente general	1 Crear un plan de marketing dirigido al posicionamiento. 2 Crear una fuente interna para receptor comentarios y sugerencias acerca del servicio otorgado.
Establecer soluciones inmediatas de manera eficiente y responsable manteniendo el compromiso de brindar un servicio excelente para los clientes en el mantenimiento de naves.	Estados financieros Nivel de ingresos Numero de servicios otorgados	Incrementar los márgenes de utilidad y productividad de la empresa de servicios	Gerente general Jefe del área financiera	1 Evaluar constantemente los estados financieros de la empresa.
Evaluar el nivel de calidad en el servicio que se oferta mediante la medición de valor que coadyuven con el desarrollo de los clientes y responsabilidad social con el medio ambiente.	Satisfacción del cliente Nivel de tiempo en la ejecución de la limpieza y mantenimiento Niveles de desempeño	Evaluar continuamente el servicio otorgado a los clientes.	Gerente general Asistente administrativa y recurso humano	1 Realizar constantemente encuestas direccionadas a conocer el grado de satisfacción del cliente. 2 Dialogar con el cliente después de haber culminado el servicio.
Fomentar una cultura organizacional en base a los valores éticos y morales que se direccionen en obtener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo eficiente de sus actividades en pro de la satisfacción del cliente.	Cumplimiento de objetivos Numero de conflictos laborales Niveles de desempeño	Cumplir los objetivos en base al direccionamiento que reciba por parte de los mandos medios de la empresa.	Gerente general Asistente administrativa y recursos humanos	1 Crear una integración en el recurso humano. 2 Efectuar reuniones periódicas para informarles acerca de situación de la empresa. 3 Crear medios de incentivos como premio al mejor empleado

ANEXO No. 21 Fotos

FOTO No. 1 Gerente General Romapro Shipping Agent Sr. Rodney Vélez Proaño



Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

FOTO No. 2 Firma de Actas de Compromiso ejecución de la propuesta



Fuente: Empresa Romapro Shipping Agent
Elaborado por: Verónica Cacao Prudente

GLOSARIO

Estructura: Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

Eficiencia: Capacidad para lograr un determinado fin utilizando los mejores medios posibles.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera sin que priven para ello los recursos o medios empleados.

Modelos administrativos: son aquellos que la empresa copia e interioriza en base a las necesidades de la misma.

Liderazgo: Capacidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros para lograr un fin determinado

Estrategia: Acciones planificadas secuencialmente en el tiempo que se llevan a cabo para un específico fin.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Calidad: Detalles y características que distingue un determinado producto o servicio para cumplir con las necesidades del consumidor.

Agenciamiento naviero: Representantes del Armador en un puerto determinado, por su ello su función primordial es la de representar a su cliente.

Estibador: Persona que se dedica a la carga y descarga de una embarcación y la adecuada distribución de peso.