



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE
MORAN DE LA COMUNIDAD DE BUENA
FUENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SALINAS ORRALA RAÚL ERNESTO

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

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
FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE
MORAN DE LA COMUNIDAD DE BUENA
FUENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SALINAS ORRALA RAÚL ERNESTO

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD-ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE MORÁN DE LA COMUNIDAD DE BUENA FUENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”; elaborado por el Sr. Raúl Ernesto Salinas Orrala, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Karina Isabel Samaniego. MIM.
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, quienes siempre estuvieron pendiente de alentarme y apoyarme en mis estudios y me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas.

A mis amigos y compañeros estudios, que siempre creyeron que podía lograrlo, que sería el ejemplo para mis hermanas y hermanos.

Al Sr. Félix Orrala González, por permitir desarrollar mi tema de tesis en su lugar de trabajo y creer, apoyarme, ayúdame y estar pendiente de mí siempre.

A todas las personas que creyeron, me ayudaron, y estuvieron allí para acompañarme en este largo camino universitario que ahora termina con un logro, esperando no ser el último en mi vida. Gracias.

Raúl Salinas Orrala

AGRADECIMIENTO

A la carrera de Desarrollo Empresarial, por brindarme su valioso tiempo, por su apoyo incondicional en todo momento, por toda su entrega y paciencia gastada en mí, por su excelente orientación, dirección y todas aquellas personas que me permitieron alcanzar los objetivos de esta tesis.

A la Economista Karina Bricio Samaniego, por tener el tiempo y la disposición de enseñar y de recibir en sus manos este proyecto al cual le agrego mucho de si misma.

A la Economista Margarita Palma, por aportar su gran experiencia para el éxito de este proyecto.

A la fábrica de hielo, por brindarme la oportunidad de aportar a la consecución de los objetivos que se ha planteado la empresa.

Gracias a todos.

TRIBUNAL DE GRADO

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

EcoN. Félix Tigreiro González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERIA COMERCIAL

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA
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 FÁBRICA DE
HIELO LEONARDO BUSTAMANTE MORÁN DE LA COMUNIDAD
DE BUENA FUENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”

Autor: Salinas Orrala Raúl Ernesto

Tutora: Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la empresa de fabricación de hielo “Leonardo Bustamante Morán” ubicada en la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, manifestando estos, la necesidad de conocer las variables que pudieran estar influyendo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Para realizar el estudio se tomaron en cuenta los empleados fijos, administradores y clientes, diagnosticando su situación actual tanto como en el ambiente interno y externo donde se procede a realizar un diseño organizacional para la empresa.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación es: Determinar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la empresa fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” de la comunidad de Buena Fuente, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Se realizaron grupos focales con los empleados y entrevistas: a los administradores así como la aplicación de un cuestionario que mide diversas variables de satisfacción laboral: puesto de trabajo, trabajo, condiciones ambientales e infraestructura, compensación económica y el factor de organización. Para el análisis de los resultados se trabajó con la información obtenida de los grupos, para el cuestionario se transformaron los datos realizando el análisis por cada uno de los factores. Los resultados obtenidos demuestran que las categorías que afectan de forma más directa el nivel de satisfacción son: las oportunidades de desarrollo, la asignación de varias actividades y el reconocimiento de labor, siendo este uno de los aspectos que mayor impacto negativo tiene sobre la satisfacción de los empleados. Para finalizar, el diseño organizacional propone un método de organización administrativa: planeación, organización, integración, dirección y control, hacia todo el sistema, siendo esta herramienta ventajosa para definir todas las actividades y recursos precisos en sus actividades productivas.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
MARCO CONTEXTUAL.....	3
1 TEMA.....	3
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
4 JUSTIFICACIÓN.....	6
5 OBJETIVOS.....	8
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
6 HIPÓTESIS.....	8
7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10

CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	12
1.1.1 Definición de diseño organizacional.....	12
1.1.1.1 Diseño de organizaciones más comunes.....	13
1.1.1.2 Organizaciones modernas.	13
1.1.1.3 Niveles de la estructura de la organización.....	14
1.1.1.3 Niveles de la estructura de la organización.....	14
1.1.2 Importancia de las organizaciones.	15
1.1.3 Modelo del diseño organizacional.	16
1.1.4 Fases de diseño organizacional.	17
1.1.5 Diseño de la organización.	17
1.1.5.1 Diferenciación.....	18
1.1.6 Los elementos del diseño organizacional.....	19
1.1.6.1 División de trabajo.	19
1.1.6.2 Jerarquía.	20
1.1.6.3 Coordinación.....	20
1.1.7 La organización como sistema.....	20
1.1.8 Procedimiento administrativa.	21
1.1.8.1 Organigrama estructural.....	21
1.1.8.2 Organigrama funcional.	22
1.1.9 Desarrollo organizacional.	22
1.1.10 Ambiente organizacional.	22
1.1.11 Proyección estratégica.....	23
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN	24
1.2.1 Tipo de organización.....	24
1.2.1.1 Estructura formal.....	24
1.2.1.2 Estructura informal.	25
1.2.2 Elemento de la estructura organizacional.	26
1.2.2.1 Autoridad.	26
1.2.2.2 Especialización.....	26

1.2.2.3	Departamentalización.....	26
1.2.2.4	Cadena de mando.....	27
1.2.2.5	Tramo de control.....	27
1.2.2.6	Centralización o descentralización.....	27
1.2.3	Políticas organizacionales.....	27
1.2.4	Manuales organizacionales.....	28
1.2.4.1	Tipos de manuales organizacionales.....	28
1.2.5.2	Matriz de evaluación de factor interno MEFE.....	32
1.2.5.3	Matriz FODA.....	34
1.2.5.5	Estrategia organizacional: cuadro de mando integral BSG.....	38
1.2.6	El proceso de la organización.....	43
1.2.6.1	Organización funcional.....	44
1.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	45
1.3.1	Definición de gestión administrativa.....	45
1.4	LA EMPRESA.....	46
1.4.1	Concepto.....	46
1.4.2	Tipos de empresas.....	46
1.4.3	Según la actividad o giro.....	46
1.4.3.1	Industriales.....	47
1.4.3.2	Comerciales.....	47
1.4.3.3	Servicio.....	47
1.4.4	Según su forma jurídica.....	48
1.4.5	Según su tamaño.....	48
1.4.6	Según su ámbito de actuación.....	49
1.4.7	Según la cuota de mercado que poseen las empresas.....	49
1.4.8	Empresa manufacturera.....	49
1.4.8.1	Definición.....	49
1.5	MARCO LEGAL.....	50
1.5.1	Plan Nacional Del Buen Vivir.....	50
1.5.2	Ley de compañías.....	54
1.5.3	Código de trabajo.....	58

CAPÍTULO II	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	60
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	61
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	61
2.3.1 Investigación evaluativa.	61
2.3.2 Documental.	62
2.3.3 De campo.	62
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.	62
2.4.1 Método analítico.	62
2.4.2 Método sintético.	62
2.4.3 Método descriptivo.	62
2.4.4 Método estadístico.	63
2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	63
2.5.1 Observación directa.	63
2.5.2 Entrevista.	63
2.5.3 Encuesta.	63
2.5.3.1 Encuesta a personal.	64
2.5.3.2 Encuesta a consumidores.	64
2.5.3.3 Encuesta a los administradores.	65
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	65
2.6.1 Guía de entrevista.	66
2.6.2 Cuestionario.	66
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.	67
2.7.1 Población o universo.	67
2.7.2 Muestra.	68
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	69
CAPÍTULO III	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	71

3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS.....	71
3.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS.	72
3.2.1	Análisis de las encuestas dirigidas al personal administrativo “fábrica de hielo”.....	72
3.2.2	Análisis de las encuestas dirigidas al personal operativo “Fábrica De Hielo”.....	82
3.2.3	Encuestas dirigidas a los consumidores/clientes de la empresa “fábrica de hielo”.....	92
3.3	CONCLUSIONES.	99
3.4	RECOMENDACIONES.....	101
CAPÍTULO IV		103
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE MORÁN DE LA COMUNIDAD DE BUENA FUENTE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....		103
4.1	PRESENTACIÓN.....	103
4.2	MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	104
4.2.1	Análisis Situacional.....	105
4.2.1.1	Análisis interno	105
4.2.1.2	Análisis externo.....	105
4.2.1.3	Análisis competitivo.	106
4.2.1.3.1	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	106
4.2.1.3.2	Matriz de evaluación de factor interno MEFE.....	108
4.2.1.4	Matriz de marco lógico.	110
4.2.1.5	Matriz FODA	111
4.2.1.6	Modelo de Michael Porter.	112
4.2.1.7	La matriz Boston Consulting Group o matriz BCG.....	113

4.2.2	Proyección estratégica.....	113
4.2.2.1	Misión.	114
4.2.2.2	Visión.	114
4.2.2.3	Objetivo de la propuesta.	115
4.2.2.3.1	General.	115
4.2.2.3.2	Específicos.	115
4.2.2.4	Estrategia.....	115
4.2.2.5	Plan de acción.....	116
4.2.3	Gestión de necesidades.	117
4.2.3.1	Identificar productos y servicios.	117
4.2.3.2	Definir clientes y proveedores.	117
4.2.4	Proyección del diseño organizacional.....	118
4.2.4.1	Estructura organizacional y función de la empresa.	118
4.2.4.2	Órgano funcional.....	119
4.2.4.2.1	Gerencia general.	119
4.2.4.2.2	Jefe de producción.	121
4.2.4.2.2.1	Operador de control	123
4.2.4.2.2.2	Operador de fabricación.....	125
4.2.4.2.2.3	Abastecedor de material agua.	126
4.2.4.2.2.4	Operario de cámara.	128
4.2.4.2.2.5	Operario de triturador.....	129
4.2.4.2.2.6	Esquiadores.	131
4.2.4.2.2.7	Soldadores.	132
4.2.4.2.2.8	Choferes.	134
4.2.4.2.3	Jefe de ventas.	135
4.2.4.2.3.1	Vendedores.....	137
4.2.4.2.4	Jefe financiero.	138
4.2.4.2.4.1	Contador.....	140
4.2.4.2.4.2	Auxiliar contable.....	142
4.2.4.2.5	Talento humano.....	143
4.2.4.2.5.1	Capacitación y desarrollo.....	145

4.2.4.2.5.2 Selección y empleo.	146
4.2.4.3 Manual de políticas.	148
4.2.4.4 Manual de procedimientos.	151
4.2.4.5 Cultura organizacional.	157
4.2.4.6 Cuadro de mando integral- BSC.	161
4.2.5 Resultados de efectividades.	163
4.2.5.1 Eficiencia.....	163
4.2.5.2 Sección de control y seguimiento.	163
4.2.5.3 Financiamiento.....	165
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	167

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	N°	1	Operacionalización de la variable independiente	10
CUADRO	N°	2	Operacionalización de la variable dependiente	11
CUADRO	N°	3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	30
CUADRO	N°	4	Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)	32
CUADRO	N°	5	Población de la encuesta	67
CUADRO	N°	6	Muestra de la población.	69
CUADRO	N°	7	Satisfacción de responsabilidades.....	72
CUADRO	N°	8	Funciones administrativas.....	73
CUADRO	N°	9	Infraestructura de la fábrica.	74
CUADRO	N°	10	Opiniones tomadas en cuenta.....	75
CUADRO	N°	12	Flexibilidad laboral.	77
CUADRO	N°	13	Cooperación del personal.....	78
CUADRO	N°	14	Cooperación del personal.....	79
CUADRO	N°	15	Funciones específicas.....	80
CUADRO	N°	16	Implementación de un diseño organizacional.	81
CUADRO	N°	17	Género del personal operativo.	82
CUADRO	N°	18	Instrucción educativa del personal operativo.	83
CUADRO	N°	19	Sentido de pertenencia.	84
CUADRO	N°	20	Satisfacción de remuneración con su función.....	85

CUADRO N° 21	Función como operario.	86
CUADRO N° 22	Registro de actividades.	87
CUADRO N° 23	Perdida de materia.	88
CUADRO N° 24	Ambiente de trabajo.	89
CUADRO N° 25	Relación con sus compañeros.	90
CUADRO N° 26	Oportunidades de crecimiento de lo operarios.	91
CUADRO N° 27	Género de clientes.	92
CUADRO N° 28	Instrucción educativa de los clientes.	93
CUADRO N° 29	Preferencia del producto.	94
CUADRO N° 30	Indicaciones erróneas.	95
CUADRO N° 32	Satisfacción del producto.	97
CUADRO N° 33	Infraestructura de la fábrica.	98
CUADRO N° 34	Análisis interno.	105
CUADRO N° 35	Análisis externo.	105
CUADRO N° 36	Matriz MEFL.	107
CUADRO N° 37	Matriz MEFE.	109
CUADRO N° 38	Matriz FODA.	111
CUADRO N° 39	Plan De Acción.	116
CUADRO N° 40	Sección de control y seguimiento de actividades.	164
CUADRO N° 41	Presupuesto.	165

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA N° 1 Modelo de Michael Porter	36
FIGURA N° 2 Matriz BCG.....	40
FIGURA N° 3 Plan Nacional Del Buen Vivir.	50
FIGURA N° 4 Modelo organizacional de Richard Daft	104
FIGURA N° 5 Matriz de evaluación de factor interno.....	107
FIGURA N° 6 Matriz MEFE.	109
FIGURA N° 7 Matriz de marco lógico.....	110
FIGURA N° 8 Análisis Porter.....	112
FIGURA N° 9 Matriz BCG.....	113
FIGURA N° 10 Estructura organizacional.....	118
FIGURA N° 11 Hoja de menú o tablero de mando.....	149
FIGURA N° 12 Análisis de gestión.	150
FIGURA N° 13 Análisis interno.	151
FIGURA N° 14 Análisis de la información.	152
FIGURA N° 15 Software de gestión.....	153
FIGURA N° 16 Análisis de datos.	153
FIGURA N° 17 Hoja de índice y de gráficos.....	154
FIGURA N° 18 Estructura de gastos.	154

FIGURA N° 19 Visualización de gráficos.	155
FIGURA N° 20 Proyección de resultados.....	155
FIGURA N° 21. Procedimiento de un proyecto.....	156
FIGURA N° 22 Manual de mando integral de la fábrica.	162

ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO N° 1	Satisfacción de responsabilidades.	72
GRÁFICO N° 2	Funciones administrativas.	73
GRÁFICO N° 3	Infraestructura de la fábrica.	74
GRÁFICO N° 4	Opiniones tomadas en cuenta.	75
GRÁFICO N° 5	Excelente comunicación.	76
GRÁFICO N° 6	Flexibilidad laboral.	77
GRÁFICO N° 7	Cooperación del personal.	78
GRÁFICO N° 8	Oportunidades de crecimiento.	79
GRÁFICO N° 9	Funciones específicas.	80
GRÁFICO N° 10	Implementación de un diseño organizacional	81
GRÁFICO N° 11	Género del personal operativo.	82
GRÁFICO N° 12	Instrucción educativa del personal operativo.	83
GRÁFICO N° 13	Sentido de pertenencia.	84
GRÁFICO N° 14	Satisfacción de remuneración acorde a su función.	85
GRÁFICO N° 15	Función como operario.	86
GRÁFICO N° 16	Registro de actividades.	87
GRÁFICO N° 17	Perdida de materia.	88
GRÁFICO N° 18	Ambiente de trabajo.	89
GRÁFICO N° 19	Relación con sus compañeros.	90

GRÁFICO N° 20 Oportunidades de crecimiento de los operarios.	91
GRÁFICO N° 21 Género de clientes.	92
GRÁFICO N° 22 Instrucción educativa de los clientes.	93
GRÁFICO N° 23 Preferencia del producto.....	94
GRÁFICO N° 24 Indicaciones erróneas.	95
GRÁFICO N° 25 Sistema de atención al cliente.	96
GRÁFICO N° 26 Satisfacción del producto.	97
GRÁFICO N° 27 Infraestructura de la fábrica.....	98

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario a los administradores	172
ANEXO N° 2 Cuestionarios para los trabajadores de la fábrica.	176
ANEXO N° 3 Cuestionarios a aplicar a los clientes	180
ANEXO N° 4 Ubicación geográfica satelital	183
ANEXO N° 5 Ubicación geográfica de tráfico.....	183

INTRODUCCIÓN

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determina los cambios, es decir las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la ciencia ambiental, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

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

Las organizaciones dependen de la coordinación de varios factores para la realización de sus actividades, pero principalmente del recurso humano con que cuentan, es por esto que se debe desarrollar políticas que contribuyan a mantener buenas relaciones entre empleador y empleados, tanto a nivel individual como colectivo, para así facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Las relaciones laborales en una empresa dependen de las acciones que la fábrica desarrolle con sus colaboradores, ya que si la misma mantiene un trato cordial con su personal, les proporciona las informaciones necesarias, les brinda los beneficios para cubrir sus necesidades laborales y personales, manteniendo motivados, contribuyendo a minimizar los conflictos laborales y a que los trabajadores se sientan satisfechos y se desempeñen mejor en su trabajo.

La actividad de fabricación, es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de la economía de los países o regiones. Este sector industrial es de

suma importancia para el desarrollo económico, no solo por la gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación que involucra de forma indirecta, sino también, por su efecto de dinamizador en una alta gama de productos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleos óptimos.

El resumen que contiene breves descripciones del problema que resuelve o la necesidad que satisface, y del servicio que ofrece en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Marco Teórico; el objetivo de la presente investigación es por tanto contribuir a un mejor conocimiento de técnicas que componen esta metodología. El marco teórico está orientado a sentar sus bases a los problemas que se han de resolver o en un caso de oportunidades que pueden aprovecharse.

Capítulo II. Metodología de la investigación; satisface un conjunto de necesidades concretas a través de técnicas que ponen en juego un determinado número de recursos para obtener ciertos resultados que permitan el desarrollo de la propuesta.

Capítulo III. Análisis e interpretación de resultados tienen como objetivo alcanzar resultados fundamentales con relación a la propuesta que se desea implantar con la colaboración y cooperación principal de las partes implicadas.

Capítulo IV. Presenta la propuesta de un Diseño Organizacional en base a la investigación realizada, motivo principal para la elaboración del presente contexto con convencimiento de cambiar la organización; división de trabajo: departamentalización, jerarquía y la coordinación de la misma.

Las conclusiones y recomendaciones del estudio, las referencias bibliográficas es aportar visiones críticas y renovadores en base a la investigación.

MARCO CONTEXTUAL

1.- TEMA

La influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional. Diseño organizacional para la Empresa de fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” de la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013”.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución de mercados y aparición de nuevas tecnologías llevan a conocer día a día estrategias para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de un proceso administrativo.

El cantón de Santa Elena, se caracteriza por ser área agrícola, pesquera, comercial e industrial, generadora fuentes de trabajos para el país. La fábrica de hielo en la comunidad de Buena Fuente presenta una ventaja altamente apreciable ya que permite dar respuesta oportuna y eficiente a los sectores asociados a la actividad de la pesca en la región, proporcionando interesantes posibilidades para actividades operativas en este ámbito económico y social.

La empresa de fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” por falta de procedimiento debidamente formalizado conlleva a la falta de organigrama funcional y estructura, además no existe delineamiento en las funciones de los empleados, lo que ocasiona duplicidad de funciones, desconocimiento del cargo que ejerce lo que no les ha permitido controlar sus operaciones debidamente.

Dentro de este contexto la presente investigación pretende mejorar la gestión administrativa y organizacional en la empresa de fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”, que se dedica a la producción de hielo.

Para la implementación de nuevas estrategias es necesario recordar que en la provincia de Santa Elena existen empresas de producción que han sido creadas con esquemas empresariales no estructurados y poco definidos lo que ha provocado un nivel bajo de competencia, haciendo que este problema se mezcle con la incentivación a la atracción de nuevas empresas productoras nacionales.

La falta de planificación de estrategias dentro de esta comunidad es algo indispensable ya que conllevará a un manejo equitativo de labores y retroactivo para las diferentes actividades.

El escaso conocimiento de un Diseño organizacional en las empresas hace que los parámetros que actualmente manejen evidencien el déficit que dejan cuando no estructuran una buena administración para el desarrollo empresarial dentro de la comunidad.

El crecimiento empresarial en la provincia de Santa Elena ha tomado un desarrollo muy significativo por parte de ciudadanos de extranjeros, que han visto de nuestra región como fuente económica para el crecimiento de sus negocios empresariales.

El bajo nivel de inversión de capital de cada empresario para la implementación de nuevos programas estratégicos hace que no se incremente el número de clientes futuros para las empresas locales.

Las oportunidades de préstamos que en la actualidad existen son varias debido a la gentileza de distintas instituciones financieras que brindan este servicio, pero el poco espíritu de confianza para la implementación empresarial ya que las oportunidades son poco aprovechadas por parte de los empresarios internos y en lo consiguiente es aprovechado por personas nacionales y extranjeras que ven una manera de desarrollo dentro de la provincia de Santa Elena.

Poca coordinación de los empresarios para un trabajo en conjunto con todos los que desempeñan una misma actividad es una discriminación del talento humano de manera que los empresarios buscan adquirir más ingresos sin mirar las

condiciones económicas de sus colaboradores violando así las leyes del trabajador.

La implementación de un diseño organizacional para este estudio sin duda ayudara a conocer los factores directos e indirectos que influyen dentro de la problemática de cada empresas en las diferentes áreas de producción, pesca, comercial, industrial, turismo, etc.

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la Empresa Fábrica de Hielo “Leonardo Bustamante Moran” Buena Fuente depende de varios factores para la realización de sus actividades siendo principalmente el talento humano con que cuentan, es por esto que se debe desarrollar políticas que contribuyan a mantener buenas relaciones entre patrón y los obreros, tanto a nivel individual como colectivo, para así facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

La Fábrica de Hielo cuenta con una fuerza de trabajo de 18 personas en calidad de obreros donde las relaciones en la fábrica dependen de las actividades que realizan, ya que si las mismas mantienen un trato cordial y específico puesto de trabajo, se obtiene satisfacción para cubrir sus necesidades laborales y personales de manera que los obreros se mantengan motivados con su lugar de trabajo dando una buena imagen presentación laboral de la empresa.

El talento humano de la fábrica se describe en las acciones de nivel colectivo en sus actividades diarias de la realidad, donde suceden los hechos debido a la falta de un diseño organizacional dentro de la administración irrespetando así la jerarquía, el diseño contribuirá a minimizar los conflictos laborales y a que los trabajadores se sientan satisfechos en sus funciones de trabajo.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” Buena Fuente cuenta con gran fuerza de trabajo de calidad, pero no mejoran el desarrollo de sus

actividades debido a la falta de un diseño organizacional dentro de la administración.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa “Leonardo Bustamante Morán” de la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena año 2013?

3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Qué factores inciden en la empresa al no contar con un diseño organizacional?
- ¿Qué efectos tendría la implementación de un diseño organizacional?
- ¿Cuáles serían los estudios específicos que proporcionen informaciones acerca de la implementación de un diseño organizacional?
- ¿Determinar los elementos que permitan orientar una mejor gestión administrativa?

4 JUSTIFICACIÓN

La provincia de Santa Elena se direcciona mucho a la actividad empresarial, sin duda el sector industrial es uno de los más generadores de ingresos para la provincia, la comuna de Río Verde es un campo atractivo para los empresarios a nivel local como internacional, esto lo hace una atracción inminente para empresarios que deseen invertir y que en su mayoría son extranjeros y no justamente personas locales.

El propósito general de esta investigación es mejorar la gestión administrativa de la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”, dando de esta forma las pautas principales para que se base a este estudio se tomen correctivos pertinentes, logrando así que se realice un mejor desarrollo socioeconómico de la empresa.

El plan de esta investigación es debido a que hay muchos factores que inciden dentro del sector administrativo, manejo inadecuado en los recursos de producción, falta de conocimiento profesional, limitada investigación de mercado, se busca ser competitivo dentro de la provincia de Santa Elena con el fin de desarrollar a los productores idóneos dentro del proceso de fabricación de hielo que se produzca, para poder establecer nuevos mercados para que nuestro producto sea elegido por su calidad y diseño.

A pesar de la inflación de los precios de la elaboración del producto, este sector es bastante atractivo, lo que se nota a través de la evolución del ramo en los últimos años. De hacerse realidad la implementación de un diseño organizacional de la fábrica de hielo, se convertirá en un generador más de empleo, resolvería a su vez la carencia de un adecuado control de los procesos y crearía una opción más beneficiadora para la empresa.

El Diseño Organizacional busca el desarrollo económico de la producción o fabricación de hielo permitiendo llamar a futuros clientes y satisfacer los gustos y preferencias de los mismos.

A través de la propuesta de organización estructural no solo aportamos al desarrollo empresarial de “Fábrica de Hielo”, sino que también servirá para proporcionar una estructura funcional que permita alcanzar una mejor organización, facilitando y delimitando las acciones del personal por cada departamento operativo sin invadir la de otros.

Al realizar este estudio se analizará la sección por sección de trabajo, asignación de puestos, para de esta manera observar las oportunidades, fortalezas de cada punto de operaciones de la empresa fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Moran”, determinando si cumplen o no al 100% de su capacidad de rendimiento, resultándonos el verdadero porcentaje de eficiencia de la empresa. Este proyecto es viable y rentable para el desarrollo del diseño organizacional.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Empresa Fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Moran” de la Comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un modelo organizacional como solución a los problemas presentados por la administración de la empresa.
- Diagnosticar el interés laboral para determinar la situación actual de la empresa.
- Analizar el ambiente externo de la empresa “Leonardo Bustamante” y la incidencia en su gestión administrativa y operativa.
- Analizar los resultados del estudio que proporcionen la información acertada para el desarrollo de la gestión administrativa de la Empresa.
- Elaborar un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa “Leonardo Bustamante Morán”.

6 HIPÓTESIS

La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Empresa Fábrica “Leonardo Bustamante Moran” de la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Unidad de análisis.

Diseño organizacional.

Causa: Sistemas organizacionales.

Efecto: Falencias en su gestión administrativas.

Elemento lógico. Si la Empresa Fábrica de Hielo “Leonardo Bustamante Moran” contara con un diseño organizacional, entonces sí podrían mejorar la capacidad de rendimiento, resultándonos el verdadero porcentaje de eficiencia de la empresa.

Variables:

V. Independiente: Estructura organizacional

V. Dependiente: Gestión administrativas

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Empresa Fabrica “Leonardo Bustamante” de la Comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	V.I Estructura organizacional	Comprender e interpretar la realidad de los conceptos de organización, creando un ambiente laboral flexible y sensible, asimismo se constituye un modelo de comunicación motivador y asignación de funciones a través de un diseño organizacional.	Análisis Organizacional.	Análisis Interno.	1.- ¿Se siente satisfecho con sus responsabilidades en la fábrica?	Cuestionario
				Análisis Externo. Análisis Competitivo.		
				Matriz Marco lógico.		
				Matriz F.O.D.A.		
				Análisis PORTER.		
			Proyección Estratégica.	Matriz BCG.	2.- ¿La fábrica de hielo tiene flexibilidad con la vida laboral y familiar en momentos de emergencia?	Cuestionario
				Misión.		
				Visión.		
				Objetivos.		
				Estrategias.		
			Gestión de Necesidades.	Plan de Acción.	3.- ¿Existe buena comunicación en su área de trabajo con sus compañeros en la fábrica de hielo?	Cuestionario
				Cuadro de Mando Integral.		
			Diseño Organizacional	Identificar Productos y Servicios.	4.- ¿Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta en la fábrica de hielo?	Cuestionario
				Definir Clientes y Proveedores.		
				Estructura Organizacional.		
				Órgano Funcional.		
				Manual de Políticas.		
			Resultados de efectividad.	Manual de procedimiento.	5.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo de la fábrica de hielo?	Cuestionario
				Cultura Organizacional.		
				Cuadro de Mando Integral.		
Eficacia. Evaluación y Seguimiento. Financiamiento.						

Fuente: Fábrica de Hielo
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
<p>La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Empresa Fabrica “Leonardo Bustamante” de la Comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>	<p>V.D. Gestión administrativas</p>	<p>Esta armonía se logra a través del compromiso y sentimiento de pertenencia a la hora de optar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios donde la estructura tiene relación con las actitudes y comportamiento de los colaboradores de la organización.</p>	Aspectos Constitutivos.	<p>Antecedentes. Constitución. Normativas. Estatutos.</p>	<p>6.- ¿Cree usted que la fábrica de hielo tiene funciones bien definidas y claras en la organización?</p>	Cuestionario
			Gestión Administrativa.	<p>Planeación. Organización. Dirección. Integración. Control.</p>	<p>7.- ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en la fábrica de hielo?</p>	Cuestionario
			Recursos.	<p>Talento Humano. Materia Prima. Materiales. Tecnológico. Fracción.</p>	<p>8.- ¿Existe oportunidades de crecimiento por parte de la fábrica de hielo?</p>	Cuestionario
			Financiamiento.	<p>Presupuesto.</p>	<p>9.- ¿Cree que es necesario la elaboración e implementación de un modelo organizacional para la fábrica de hielo?</p>	Cuestionario

Fuente: Fábrica de Hielo
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.1.1. Definición de diseño organizacional

Para poder entender el funcionamiento de un diseño organizacional es analizar, comprender e interpretar la realidad de los conceptos teóricos.

Según Menguzzato y Renau, continúa planeando:

No puede haber armonía colectiva en el sentido dinámico de una organización. Esta armonía se logra, a través del compromiso y sentimiento de pertenencia, a la hora de adoptar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios; es en este sentido, la estructura tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados organización. (Pág. # 20).

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

En este diseño se debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como: jerarquía de puesto, división de trabajo, definición de puesto y asignación de tareas que establecen una cadena de mando en las distintas unidades de estructuras, asignando responsabilidades y autoridad en el desarrollo de actividades que sean necesario en la organización.

1.1.1.1 Diseño de organizaciones más comunes.

Según Ronda continúa planteando que:

En la sociedad moderna, directivos y profesionales eficientes de todos los campos del conocimiento, ya sean estos dueños de negocios, administradores, consultores, políticos y otros, han llegado a desarrollar habilidades en el arte que se llama comprender, las situaciones organización y gestión. (Pág. #70).

En este punto, nos referimos a las organizaciones, pensando en ellas como sistemas vivos y, si se mira al mundo organizacional comenzaremos a ver que es posible identificar diferentes especies o entornos; En este contexto, existen varias clases de organizaciones, pero para el presente caso se describirá tres de los diseños organizacionales más comunes que se puede ver en la práctica:

1. Estructura burocrática.
2. Estructura simple.
3. Estructura material.

Las estructuras buscan impulsar habilidades para desarrollar las actividades de las personas con avances tecnológicos a través de la coordinación, comunicación y asignación eficiente para fomentar el desarrollo de la empresa.

1.1.1.2 Organizaciones modernas.

Según Bartlett, explica que:

Muchos especialistas han venido trabajando en el desarrollo de nuevas opciones estructurales, para apoyar en un contexto nuevo de la administración, basado en la globalización de la economía y la tecnología de la información que no tiene barreras en el mundo. (Pág. #50).

El avance de nuevas generaciones en las tecnologías implica a actualizaciones de pequeñas empresa y por ende la toma de decisiones es muy importante para el desarrollo empresarial.

1.1.1.3 Niveles de la estructura de la organización.

Según Blanco especifica que:

La organización puede ser una empresa privada o institución pública, donde se espera que los administradores o ejecutivos documenten plenamente sus actuaciones y decisiones al mismo tiempo exigen que los trabajadores cumplan las normas internas y cerciórese que no se presenten desviaciones, que puedan afectar la imagen y marcha de la organización.(Pág. #79).

En este ámbito, la estructura organizacional, se puede constituir en un esquema formal en que se tener en cuenta todos los procesos de administración que incluye las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los diferentes equipos humanos, para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional. Para el análisis de los niveles de la estructura organizacional, se considerara, como modelo de funcionamiento a la sociedad anónima, como régimen jurídico de constitución. Los niveles que forman parte de la estructura organizativa son: máximo órgano de representación y deliberante, directorio, ejecutivo, administrativo y operativo.

1.1.1.3 Niveles de la estructura de la organización.

Según Blanco especifica que:

La organización puede ser una empresa privada o institución pública, donde se espera que los administradores o ejecutivos documenten plenamente sus actuaciones y decisiones al mismo tiempo exigen que los trabajadores cumplan las normas internas y cerciórese que no se presenten desviaciones, que puedan afectar la imagen y marcha de la organización.(Pág. #79).

En este ámbito, la estructura organizacional, se puede constituir en un esquema formal en que se tener en cuenta todos los procesos de administración que incluye las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los

diferentes equipos humanos, para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional.

Para el análisis de los niveles de la estructura organizacional, se considerara, como modelo de funcionamiento a la sociedad anónima, como régimen jurídico de constitución. Los niveles que forman parte de la estructura organizativa son: máximo órgano de representación y deliberante, directorio, ejecutivo, administrativo y operativo.

1.1.2 Importancia de las organizaciones.

Según Duhalt explica que:

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombre se han visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aun personas capaces que desean entre sí, trabajaran mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan una con otras. (Pág. #60).

Este es un principio general, valido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución por la definición y aprobación de políticas. Así, una estructura de organización debe estar rediseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quienes responsable por determinados resultados, en esta forma se elimina las dificultades que ocasiona la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

1.1.3 Modelo del diseño organizacional.

Los modelos de diseño organizacional es un proceso donde los administradores de cualquier entidad toman decisiones, definen la estructura y todos los miembros de una organización ponen en práctica y deben regirse a dicha orden. Es decir, a través de la utilización de un modelo organizacional los gerentes pueden dirigirse a hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Según el Modelo de Henry Mintzberg plantea que:

Es un proceso que se logra una coherencia entre los componentes de una organización y unos requerimientos esenciales como: coordinación y división de trabajo en tareas a realizar. Por consiguiente las características de una organización en este tipo de modelo caen dentro de agrupamiento natural o configuraciones, de tal manera que cuando no hay acomodación o coherencia, la organización tiende a funcionar de manera inadecuada y no lograr armonía natural. (Pág. # 100).

Según el modelo de Lawrence & Lorsch explica que:

Es la representación en relación al sistema organizacional con su entorno, es decir la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización tiende a especializarse en partes así misma en su relación con el ambiente, como una forma en la reducción más compleja. (Pág. #89).

Según el modelo de Richard I. Daft manifiesta que:

Una organización empresarial que se crea para alcanzar los objetivos, metas, estrategias y diseño de la organización empresarial, y en este sentido adaptar la organización a un entorno en constante cambio. Conjuntamente se presentan las relaciones a través de los cuales los altos directivos proporcionan dirección y después diseñan. Por lo general, el proceso directivo de formulación comienza con una evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, como la cantidad de cambios, incertidumbre y disponibilidad de recursos, así como también la evaluación de las fortalezas y debilidades internas para definir las capacidades de la organización que la distinguen en relación con otras empresas dentro de la

industria. Como se presenta el cuadro con los procesos fundamentales: Rol de Alta Gerencia en la Dirección. (Pág. #89).

1.1.4 Fases de diseño organizacional.

Según López, El diseño organizacional comprende:

“Primera fase: Determinación de diseño organizacional, análisis del contexto organizacional”.

“Segunda fase: Profundiza sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización”.

“Tercera fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional”.

“Cuarta fase: Se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional”.

1.1.5 Diseño de la organización.

Según López. El diseño organizacional comprende que:

La organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organización las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre las cuales son las premisas que guían el decidir: de donde provienen, quien las impone, cuales son las demandas, etc. A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de unas estrategias. (Pág. #74).

Este modelo opera más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica por el contrario es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y

la coordinación se en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático). Este diseño es propio de ambientes más estables y presidiabiles. La comunicación es una variable que circula de manera muy diferente, según el diseño del que se trate. No obstante las organizaciones combinan tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Existen diversos estudios e investigaciones en las que se enfatizan el enfoque de contingencias, lo cual significa que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder las demandas ambientales. Contingencia, en el diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones.

1.1.5.1 Diferenciación.

Según López. Se identifica en cuatro dimensiones:

Diferenciación que pueden ser utilizadas para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales de la administración gerencial:

- 1. Diferencia en la estructura:** La colocación de los subsistemas en la especialización del trabajo así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas el personal de la unidad.
- 2. Diferencias en la orientación personal:** Será difícil que el personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.
- 3. Las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos:** Requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación la cual a su vez esta se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.
- 4. Diferencia en la orientación a metas:** Las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y eventualmente contradictorios. Esto hace difícil a

los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes. (Pág. #89).

1.1.6 Los elementos del diseño organizacional.

Según López, manifiesta que:

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y la eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. (Pág. # 59)

Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambia radicalmente el patrón de las relaciones con el diseño organizativo.

1.1.6.1 División de trabajo.

Según López, la división del trabajo explica que:

Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses. (Pág. #94).

Departamentalización. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a que actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas se puedan realizar en grupos parecidos. (Pág. #94).

Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo. Implica que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes: presupuestos, instalaciones o equipos que determinen el crecimiento de

la organización en el ámbito administrativo, operativo y financiero de acuerdo al modelo de organización más eficiente.

1.1.6.2 Jerarquía.

Según López, explica que:

Quando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegidos el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quien depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. (Pág. #98).

1.1.6.3 Coordinación.

Para Argente, manifiesta que:

Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales. (Pág. #46).

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y que patrones de relación existen entre los miembros.

1.1.7 La organización como sistema.

Para Blanco, significa que:

Las organizaciones como parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Se enfatiza sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de

un sistema mayor tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social. (Pág. #29).

Las características de la organización deben ser definidas por las especies de situación en que necesita operar, consiste en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera una sociedad.

1.1.8 Procedimiento administrativa.

Según Cajarvelle, el procedimiento establece que:

“El procedimiento administrativo ha sido definido decidiendo: “que es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad”.

“Por lo expuestos, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado”.

1.1.8.1 Organigrama estructural.

Según Duhalt, explica que:

Los organigramas estructurales consisten en ciertos números de rectángulos que representan personas, puesto u otras unidades lo que están colocados por líneas, las cuales indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados): de tal manera pueda expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga. (Pág. #67).

Para Valencia, significa que:

“Los organigramas incluyen además un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades”.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad. La grafica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional para el desarrollo de las actividades de la organización de acuerdo al modelo de la organización. (Pág. #55).

1.1.8.2 Organigrama funcional.

Para Backer, significa que:

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. (Pág. #78).

1.1.9 Desarrollo organizacional.

Para Duhalt, significa que:

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todo el recurso de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (Pág. #82).

1.1.10 Ambiente organizacional.

Según Gilbert, establece que:

Las organizaciones no están solas. Se mueven en un ambiente. Se interrelacionan con su entorno. Toman cosas del ambiente, las transforman y las devuelven de una u otra manera. Las organizaciones interactúan con un ambiente interno y con uno externo.

Cada organización es diferente a los demás. Es más los integrantes de una organización compartirán características similares entre sí y otra organización también estará integrada por personas que tendrán un grupo de características similares entre sí.

La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. (Pág. "34).

En toda organización hay valores, símbolos, mitos y usos que evolucionan con el tiempo y determinarán como se comportarán, analizarán y resolverán problemas al momento de tomar decisiones que limiten el desarrollo de las organizaciones a través de sistemas que determinen un ambiente favorable a la empresa.

1.1.11 Proyección estratégica.

La proyección estratégica no permite establecer metas y objetivos a fin de cumplir sus metas generales como la misión o el propósito de la organización desea alcanzar en pequeño, mediano y largo plazo.

Misión; es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. Lo que pretende hacer, y
3. él para quien lo va hacer, y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La meta global de una organización se efectúa con frecuencia y se denomina misión, el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización.

La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente definida del alcance del negocio y los resultados que la organización desea lograr, uno de los principales de propósito de la misión es servir como herramienta de comunicación, la declaración de la misión comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores actuales o potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar.

Visión; se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión se define como el futuro de la empresa, es decir, lo que desea alcanzar en un tiempo definido, en cuanto a sus actividades administrativas, productivas y comerciales, buscando cubrir las necesidades y satisfacción de los clientes, lo que

le permite mantener su posicionamiento y distinción ante la competencia en el mercado local, así como también el poder asumir con rapidez y aciertos, el cambio del entorno empresarial, ajustándose a los nuevos requerimientos.

Objetivos; es algo que nos importa lo suficiente como para esforzarnos en alcanzarlo.

Los objetivos son el camino esencial para el alcance de las metas, estos objetivos están estructurados a corto plazo que son definidos como los pasos para alcanzar los objetivos a largo plazo.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN.

1.2.1 Tipo de organización.

1.2.1.1 Estructura formal.

Para Chandler, significa que:

Está conformada por las partes que se integran a la organización y las relaciones que se vinculan interna y externamente en núcleo de la organización, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puesto trabajo, asignación de recursos, y de todo aquello que este previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y publica o no pero siempre se refiere a procesos de tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal. (Pág. #168).

La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

Para Etkin, significa que:

La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto y cuando los demás las propiedades de los elementos dependen (en una variable) de los atributos específicos de la totalidad. (Pág. #38).

Para Pfiffner y Sherwood, significa que:

La estructura formal expresa los procesos de acción entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se mezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización. (Pág. #50).

Para Simón, significa que:

La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son los responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación. (Pág. #54).

En las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

1.2.1.2 Estructura informal.

Según Barlett, la estructura establece que:

“Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización”.

En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver con los valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

Simplemente son productos de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal e informal da como resultado la estructura total que es la real.

1.2.2 Elemento de la estructura organizacional.

1.2.2.1 Autoridad.

Según Chiavenato, significa que:

“Derechos y deberes inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que sean obedecidas”.

1.2.2.2 Especialización.

Según Chiavenato, establece que:

“Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados”.

1.2.2.3 Departamentalización.

Para Chiavenato, continúa proyectando que:

- Identificación y clasificación de las actividades. (Pág. #25).
- Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización. (Pág. #25).
- Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical. (Pág. #25).
- Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla. (Pág. #25).

1.2.2.4 Cadena de mando.

Para Chiavenato, establece que:

“Línea de toma de decisiones: Por ejemplo del Gerente General al Gerente de Finanzas al jefe de Tesorería al Contador de Tesorería”.

1.2.2.5 Tramo de control.

Para Chiavenato, significa que:

“Es la respuesta a: Cuantos subordinados tiene un jefe. Puede ser grande o breve”.

1.2.2.6 Centralización o descentralización.

Para Chiavenato, significa que:

“Hablamos de Centralización o Descentralización cuando vemos si la toma de decisiones se concreta o se reparte”.

1.2.3 Políticas organizacionales.

Según la magnitud de los beneficios que pueden obtener los gerentes que usan el poder organizacional para provocar el cambio de los conflictos que resuelva a su favor, por supuesto no implica que estos lo adquieran como poder para conseguir lo que deseen.

La política organizacional comprende las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que una persona desea en una situación en la que hay cierta incertidumbre o desacuerdo por las opciones.

Por tanto, para administrar el proceso de cambio y de esta forma solucionar los conflictos a su favor, los individuos participan con frecuencia de la actividad y el comportamiento político para aumentar el poder y la influencia que tienen. Aun

cuando los integrantes no tengan ningún deseo de participar en la política, deben entender cómo opera ésta, porque de cualquier manera están sujetos a enfrentamientos de esta índole.

Para entender el componente político de la vida organizacional hay que examinar las tácticas y las estrategias políticas que las personas suelen utilizar para aumentar sus oportunidades de ganar un juego político. La recompensa del éxito es dicho cambio que les da una mayor participación de los recursos de la organización, autoridad, de tal manera lograr sus metas y objetivos.

1.2.4 Manuales organizacionales.

Estos manuales organizacionales contribuyen a formular y crear un proceso a la organización, así como el análisis de los puestos con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales de cierta información sobre las relaciones de distintas unidades y especifican la autoridad.

1.2.4.1 Tipos de manuales organizacionales.

Manual de Organización.- Desde el punto de vista administrativo toda organización pequeña, mediana o grande disponga de un manual que detalle la descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aun para personas ajenas a la organización.

Por lo general, un documento oficial menos detallado pero elaborado sistemáticamente pueden satisfacer las necesidades que tienen todas las organizaciones a través de un instrumento comprensible y útil para cualquier interesado.

Además este tipo de manual señala los puestos de trabajo y la relación entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, así como también las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa, puesto que

contiene gráficas de organización y descripción de puestos y complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

Manual de Procedimientos.- Una de las oportunidades que existe para reducir el costo de oficina radica principalmente en equilibrar los procedimientos, es decir una mejor manera en realizar cualquier tarea, y una vez que se encuentra debe de establecerse como un procedimiento a seguir por lo que resultará una guía de trabajo muy valiosa.

Este tipo de manuales se refiere a las operaciones de orden cronológico que se relacionan entre sí, con la finalidad de que se realice una actividad o tarea específica con la intención de obtener buenos resultados en el ámbito seleccionado.

Además contribuye a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización con una visión global y sistemática del trabajo administrativo.

Manual de Políticas.- Para el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar de forma explícita las políticas, los criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores. Entonces, un manual de políticas se refiere al documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que probablemente se presente en determinadas circunstancias. Por ejemplo, una política es promover al personal con base en sus méritos, es decir, la política establece la guía, pero no dice quién será promovido. Podemos concluir que las políticas no son otra cosa que una actitud de la alta gerencia. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco en el que el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Manual por Función Específica.- En toda organización existen diversas áreas de actividades específicas, como personal, auditoría interna y procedimientos. De tal

forma que un manual por función específica es en esencia, un recurso para ayudar a la orientación de los empleados, esto puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, fijar la responsabilidad, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar cómo puede contribuir e empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados.

En las organizaciones, junto con las áreas básicas, como las de producción, comercialización, finanzas y administración, existen otras áreas como compras, ventas, publicidad, recursos humanos y servicios administrativos.

Este tipo de manuales depende del crecimiento de una organización, conforme ésta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para seguir operando de manera efectiva.

1.2.5 Diagnostico organizacional.

1.2.5.1 Matriz de evaluación de factor interno MEFI.

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia donde se resume las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, etc.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

CUADRO N 3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			
Fuente: Matriz MEFI Elaborado por: Raúl Salinas Orrala			

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente ejemplo paso a paso.

2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio.

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total

ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

1.2.5.2 Matriz de evaluación de factor interno MEFE.

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales 36 decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

CUADRO N 4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			
Fuente: Matriz MEFI Elaborado por: Raúl Salinas Orrala			

2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0.

El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

1.2.5.3 Matriz FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Como identificar las fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia.

Otro aspecto identificado como fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza de forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Para Porter las fortalezas y oportunidades son en conjunto, las capacidades, esto es los aspectos fuertes como débiles de la organización o empresa competidora (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación, habilidad, directiva, etc.). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que en algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una

organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

Como identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento mejoría.

Las oportunidades en el medio es un factor de gran importancia ya que son aquellos que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no solo pueden intervenir en el atractivo del estado de una organización, sino que influyen la necesidad de iniciar acciones de carácter estratégicos, pero lo más importante o significativo de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas y llegar a conclusiones.

1.2.5.4 Modelo de Michael Porter.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Analiza a los principales clientes, la competencia, competencia potencial, productos sustitutos que son considerados netamente importantes para análisis interno y externo de la organización para la aplicación de la fábrica de hielo de la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena.

FIGURA N° 1 Modelo de Michael Porter



Fuente: Modelo de Michael Porter
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

- Costes o facilidades de clientes de cambiar de empresa.
- Existencia de productos sustitutos.
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Posibilidad de negociación especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Capacidad de integrantes hacia atrás.
- Volumen comprador.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingreso de queja)
- Sensibilidad del comprador al precio

(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que estos disponen ya sea de grado de concentración por la especificidad de los insumos que proveen.

Algunos factores encontramos como:

- Los costos de cambio de comprador
- Comprador tendencia a sustituir
- La calidad de depreciación
- Percepción del nivel de diferencia de productos
- Evolución de los productos relativos de sustitución
- Producto de calidad inferior
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado

(F3) Amenaza de los nuevos entrantes

Mientras es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima.

Algunos factores de definen como:

- Represalias esperadas.
- Ventaja en la curva de aprendizaje
- Acceso a canales de distribución
- Demanda judiciales
- Acceso a canales de pre distribución
- Mejoras en la tecnología

(F4) Amenaza de productos sustitutos.

Como el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad.

Podemos citar, los siguientes factores:

- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Propensión del comprador a sustituir.

- Costos o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de productos.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

(F5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de los cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuatro menos competido se encuentre un sector, normalmente será rentable y viceversa

CONCLUSIÓN:

En conclusión Michael Porter explica que es importante que las empresas o naciones conozcan a su competencia, ya que esto obligara a las demás empresas a mejorar. También nos habla de que debe de existir fuerza de trabajo calificada, es decir personas q estén especializadas en el trabajo que van a realizar no que solamente hayan terminado secundaria y preparatoria. Ya que en ocasiones las empresas basaran su fuerza competitiva en la fuerza laboral y la mano de obra barata.

Y por último cuanto más exigente son los clientes con el tipo de producto que adquieren, las empresas se verán más forzadas a realizar productos de calidad y elevar su competitividad.

1.2.5.5 Estrategia organizacional: cuadro de mando integral BSG

MATRIZBCG

CONCEPTO

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), crea el modelo de análisis de la cartera de

negocios, también conocida como “análisis de Portafolio”, en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento y participación.

Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa.

El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo.

La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

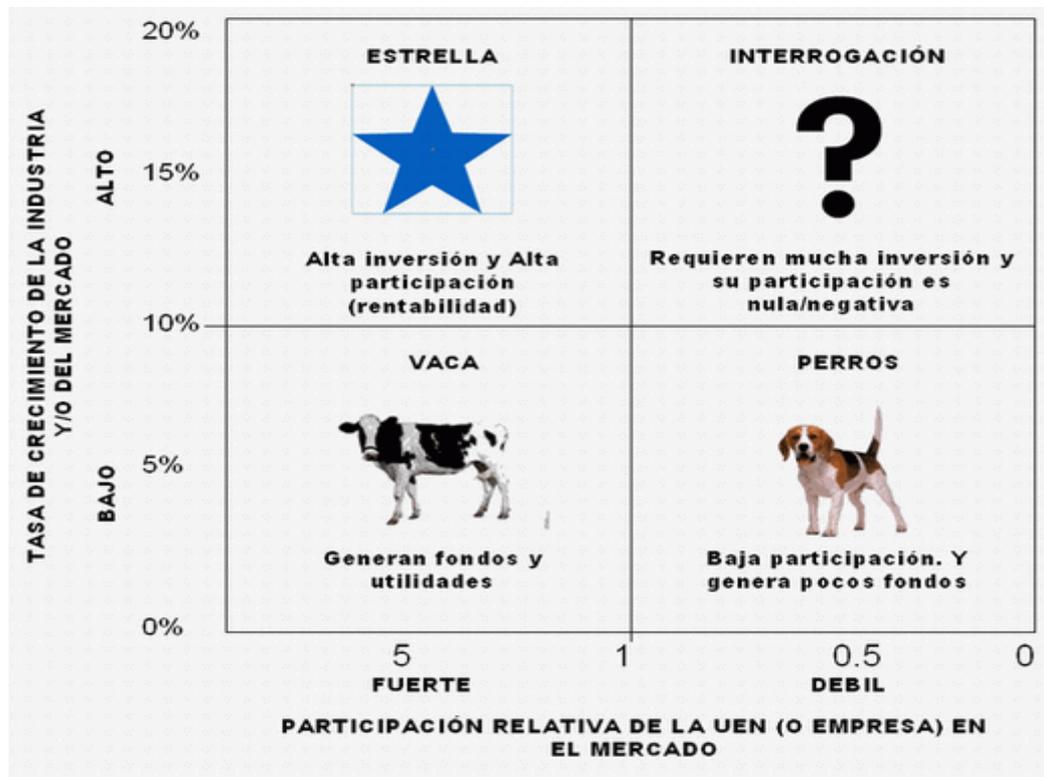
La BCG es una técnica sencilla y útil para el análisis estratégico. Es conveniente para las empresas multi-producto o de varias divisiones.

Se centra en el flujo de caja y es útil para la inversión y comercialización y las decisiones.

Para obtener mejor beneficios de la información para toma de decisiones, a través de la matriz BCG, es muy recomendable realizarlas por separado para cada línea de producto un matriz BCG, la empresa puede tener más de un producto y en uno puede ser líder mientras que en otro no, por ello es importante analizar por separado cada producto, de igual modo si la empresa es Corporativa y trabaja a través de sus unidades estratégicas de negocios (UEN), la corporación debe analizar para cada EUN por separado su matriz BCG ya que normalmente cada EUN opera actividad o rubros distintos.

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

FIGURA N° 2 Matriz BCG



Fuente: Matriz BCG.
 Elaborado por. Raúl Salinas Orrala.

Interrogantes: Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

Estrellas: Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no

significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de la compañía.

Vacas de efectivo: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.

Perros: los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto.

En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocio (U.E.N) con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la

empresa en un mercado relevante. Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y 10 significa que la U.E.N de la empresa es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje.

Aplicamos la siguiente formula:

$$TC = \frac{\text{ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{ventas año 1}} * 100$$

El resultado de las ventas del mercado del producto verifica si el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada firma tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

Calculo de la Participación Relativa.

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el caso práctico utilizamos la siguiente formula:

$$CM = \frac{\% \text{ Participación en el mercado de la empresa}}{\% \text{ Participación en el mercado de empresa mayor participación}}$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión es decir el ultimo año 2013, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar ese datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los caso el resultado será el mismo.

Cuando existe toda la información del mercado también se puede calcular los datos de la competencia y tendríamos el siguiente cuadro:

En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo.

Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.

1.2.6 El proceso de la organización.

Para Chiavenato, en el proceso de la organización establece que:

Para considerar la organización como un proceso, se requiere que se tome en cuenta varios aspectos fundamentales. En primer lugar la estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se dispone la administración

de una empresa. La autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la discreción: como tal, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas también pueden ser de las de la estructura de una organización. Tienen que diseñar para que operen, permitan los aportes de los miembros de los grupos y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante. En este sentido de organización operable nunca puede ser estática. No hay estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones. Una organización efectiva depende de la situación.(Pág. #56).

1.2.6.1 Organización funcional.

Para Chiavenato, significa que:

La estructura de la organización funcional, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por regular, en una empresa de producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se ocupara de todos los productos de la empresa

Ventajas: Las estructuras de la organización funcional, dado que orientan a la gente a una actividad especial, concentra la competencia del personal en formas particularmente eficaces. En general, cuando el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una especialidad o una serie de tareas especializadas, puede dar buenos resultados una estructura funcional de departamentos. Pero funcionara bien solo mientras el ambiente permanezca más o menos estable. Si empieza a cambiar rápidamente, necesitando un incremento importante en el número y diversidad de los productos o servicios, este tipo de estructura puede acarrear graves desventajas.

Desventajas: Las estructuras funcionales tienen a mermar la cooperación interdepartamental. Crean fronteras entre los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro de Berlín. Ello se debe a que la alta dirección establece normas de productividad y presupuesto por cada departamento y a que, en una estructura funcional, esos ejecutivos suelen juzgar cada departamento por la eficacia que no cumple las normas y los presupuestos. Los directivos de departamento saben esto y se concentran a cumplir con ellos, en vez de responder a las peticiones de algún miembro de otro departamento, cuya autoridad sobre ellos no está bien definido. (Pág. #79).

En resumen, la organización funcional tiene ventajas y desventajas.

Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son ideosas para concentrar los conocimientos técnicos y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior

1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Según León, la gestión administrativa explica que:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (Pág. #76).

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

1.3.1 Definición de gestión administrativa.

Según la Gestión y Administración, explica que:

La gestión es una herramienta fundamental para el inicio de cualquier empresa, sin importar de qué tipo se trate y por ello es importante que consideremos a la gestión empresarial como un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos. La misma persigue el objetivo mediante las personas de las que dispone. Es decir mediante los recursos humanos con los cuales la misma cuenta. Se puede considerar a la gestión empresarial, como una suerte de subsistema organizacional de una empresa ya que esta comprende la totalidad de la organización. (Pág. #117).

1.4 LA EMPRESA

1.4.1 Concepto

Para Alvares, significa que:

“Es una identidad que se constituye por factores de producción y económicos, que requieren esfuerzos para su consecución y permite la satisfacción de las necesidades humanas”.

Para Backer, significa que:

Se entiende por empresa al nacimiento de una institución que adquiere vida, es decir el instante en que comienza a actuar su lanzamiento una empresa no nace espontáneamente, por lo contrario surge de un proceso largo, por lo general una empresa tiene su embrión en una idea y requiere un periodo de tiempo hasta que quede materializada este periodo se lo denomina normalmente maduración. (Pág. #25).

Para García, significa que:

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermediarios (materias primas y productos semielaborados) en viene finales, mediante el de factores productivos (básicamente trabajo y capital). (Pág. #23).

1.4.2 Tipos de empresas.

Para Álvarez, plantea que:

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras, sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disimiles, a continuación se presenta los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción. (Pág. #78).

1.4.3 Según la actividad o giro.

Para Alvares, considera que:

“Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en: empresas de sector primario, secundario y de sector terciario”.

1.4.3.1 Industriales.

Para Gayle, significa que:

“La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas.”

Las industrias a su vez se clasifican en:

- Extractivas.- cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras.- son empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser.
- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Por ejemplo maquinarias ligeras, productos químicos, etc. (Pág. #29).

1.4.3.2 Comerciales.

Según Álvarez, establece que:

Son intermediarias entre producto y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados.

Pueden clasificarse en: mayorista, minoristas y comisionista.

1.4.3.3 Servicio.

Para Álvarez, significa que:

“Son intermediarias entre producto y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados”.

Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o grande rasgos.
- Minoristas: Venden al por menor.
- Comisionista: Venden de lo que no es suyo, dan asignación.

1.4.4 Según su forma jurídica.

Para Álvarez, significa que:

Atendido a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios.

Podemos distinguir:

Empresas individuales.- si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir con responsabilidad ilimitada o solo hasta el monto del aporte para su constitución en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL). Es la forma más sencilla de establecer un genio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

Empresas societarias o sociedades.- constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están en la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada.

1.4.5 Según su tamaño.

De la Torre y Martínez, (2007).

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existen un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 a 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 a 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Micro emprendimiento. (Pág. #56).

1.4.6 Según su ámbito de actuación.

Para De la Torre y Martínez, significa que:

“En función de ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad”.

Se pueden distinguir: locales, nacionales e internacionales.

1.4.7 Según la cuota de mercado que poseen las empresas.

Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota líder y demás empresas competidoras y dependiendo de los objetivos que se plantee actuar de una forma u otra en su planificación estratégica.

Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas dentro de un segmento de mercado fácilmente defendible frente a los competidores y en el que se pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

Empresa líder: aquella que se marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

1.4.8 Empresa manufacturera.

1.4.8.1 Definición.

Para Robles y Marcos, significa que:

“Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados de consumo final y de producción.”

1.5 MARCO LEGAL.

1.5.1 Plan Nacional Del Buen Vivir

FIGURA N° 3 Plan Nacional Del Buen Vivir.



Figura # 6 Plan Nacional Del Buen Vivir
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

Constitución del Ecuador

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetaran las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar la competencia exclusiva entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Orientación ética y programática

Cualquier proyecto responsable debe contener un conjunto de orientación ética, utópica y teóricas que permitan delimitar el camino y asegurar la factibilidad de sus sueños. Estas orientaciones guían las grandes decisiones dentro de las cuales operan los actores sociales, políticos y económicos y permiten visualizar, en cada momento de la marcha, si es esta o no la ruta adecuada. Este plan no es la excepción.

Las orientaciones que fundamentan el Plan Nacional para el Buen Vivir buscan oponerse a la idea de que le presente es una pura fatalidad histórica a la que

debemos resignarnos o acostumbrarnos, como se habitúa el patrón al paisaje que observamos todos los días. La negación de la posibilidad del cambio obliga al ciudadano común a ver el futuro desde el conformismo y niega así la posibilidad de construir en el presente opciones de transformación y acuerdos colectivos que permitan creer que otras formas de vida social son posibles. Por eso la necesidad de plantear orientaciones emancipadoras y recuperar el derecho a concebir un futuro mejor.

Las orientaciones éticas que guían este plan se fijan dentro de una concepción igualitaria y democrática de la justicia que se expresa entre dimensiones:

La justicia social y económica como base del ejercicio de las libertades de todos y todas: en una sociedad justa, todos y cada uno de los individuos que la integran gozan del mismo acceso a los medios materiales, sociales y culturales necesarios para subsistir y llevar una vida satisfactoria que les permita auto realizarse y sentar las bases para el mutuo reconocimiento como ciudadanos iguales.

La justicia democrática participativa: en una sociedad políticamente justa, todas y todos deben contar con el mismo poder para contribuir al control colectivo institucionalizado de las condiciones y decisiones políticas que afectan su destino común, lo que debe entenderse como la defensa de los principios de igualdad, política, participación y poder colectivo democrático (Olin, 2006).

La justicia intergeneracional e interpersonal: en una sociedad justa, las acciones y planes del presente tienen que tomar en cuenta a las generaciones futuras. Tal situación implica un pacto ambiental y distributivo que considere el impacto ambiental y social que tiene el uso de los recursos naturales y las acciones y decisiones económicas que se toman en el presente, así como también la equidad de género y el reconocimiento de la diversidad cultural del país.

Justicia transnacional: una sociedad mundialmente justa implica tomar en cuenta que las opciones vitales de cada persona están limitadas también por los accidentes de nacimiento y de origen nacional. En la medida en que existen el

reconocimiento de bienes públicos mundiales y la consolidación de interrelaciones de movilidad de personas y recursos entre países, se hace evidente que para el tratamiento adecuado de la justicia internacional y cosmopolita no solo debe abordar los tradicionales temas de la guerra y las paz, sino también los de justicia económica, redistribución de bienes tangibles e intangibles e igualar el peso de la participación en los ámbitos políticos globales.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 apoya la construcción de un Estado Constitucional de Derechos, Plurinacional e Intercultural, orientado hacia el Buen Vivir, y constituye un instrumento estratégico que pone en práctica, de manera sistemática y organizada, los cambios que impulsa la Constitución de 2008. Este plan recoge y busca concretar un quiebre en las trayectorias históricas del desarrollo y de la democracia ecuatoriana, en el marco de las siguientes propuestas de transformación y orientaciones de ético-políticas de la Revolución Ciudadana. Revolución económica, productiva y agraria, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo reactivación productiva, en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

Fundamento: La calidad de vida alude directamente al “Buen Vivir” en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Comprometidos con el “Buen Vivir” de la población, el Estado asume sus responsabilidades con la naturaleza. Asimismo, desde el principio de corresponsabilidad social, las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, deben cuidar y proteger la naturaleza. La responsabilidad de tratar el agua y la biodiversidad como patrimonios estratégicos es un desafío para las políticas

públicas del país. De ella se derivan retos, como lograr cambios significativos en las instituciones que dirigen la política, la regulación y el control ambiental.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadoras en todo el país.

Para el gobierno de la Revolución Ciudadana, es de vital importancia reconocer y apoyar las distintas formas de organización de la producción: comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mistas, así como las diversas formas de trabajo incluidas las formas autónomas de auto sustento y de cuidado humano, al igual que las formas de reproducción y sobrevivencia familiar y vecinal.

La cooperación social, característica de las economías de auto sustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social y solidaria, y una sociedad más equitativa. Por esto, las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores de la economía, para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas. La nueva forma de concebir el trabajo implica la generación de condiciones dignas y justas para todas y todos los trabajadores. El Estado, para ello, actúa a través de regulaciones y acciones que permitan el desarrollo de las distintas formas de trabajo. Preocupado por la emigración, asimismo, genera condiciones para que los ecuatorianos y ecuatorianas que retornan al país, como consecuencia de la actual crisis económica mundial, puedan hacerlo en condiciones dignas y no precarias.

El trabajo en el Ecuador está caracterizado por una diversidad de modalidades, reconocidas por la Constitución. Sin embargo la política pública ha dejado de lado

el fomento del trabajo asociativo, cooperativo, entre otros, y ha hecho énfasis en la generación de puesto de empleo en el sector formal, sin lograr solucionar la problemática estructural del desempleo en el país, y comprometiendo temas como la soberanía alimentaria.

Las tasas nacionales esconden una inequidad en la distribución del desempleo y subempleo a nivel étnico y de género. Como se puede apreciar en el Cuadro 6.1, las mujeres caracterizan la desocupación en el Ecuador, con tasas de desempleo del 8,2% frente al 4,3% de los hombres.

1.5.2 Ley de compañías.

Ley de compañías

H. Congreso nacional y la comisión de legislación y codificación

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República,

Resuelve: Expedir la siguiente codificación de la LEY DE COMPAÑÍAS

Sección I, disposiciones generales

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

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber: La compañía en nombre colectivo; La compañía en comandita simple y dividida por acciones, la compañía de responsabilidad limitada, la compañía anónima y la compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

Sección VI. DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

1. Concepto, características, nombre y domicilio.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

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

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. De la capacidad

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. De la fundación de la compañía

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la

promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

1.5.3 Código de trabajo.

Capítulo I De su naturaleza y especies Parágrafo.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas

nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche; g) Individual, de grupo o por equipo; y,

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo. La estabilidad mínima y excepciones. Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación expone los aspectos operativos de la misma, se recurrió a una investigación exploratoria que en primera instancia tuvo como finalidad la recolección de información secundaria mediante estudios de mercado previos, se considera los aspectos relacionados con el tipo de fuente de información que permitieron definir el marco de referencia que nos permitirá identificar mejor este tipo de mercado.

El caso de este trabajo especial de grado, la fuente de información fue mixta, pues la información de la empresa fue tomada en su contexto natural y documental en la investigación bibliográfica de los modelos teóricos utilizados.

El diseño organizacional es vital para lograr el éxito en el proceso de toma de decisiones de toda organización. De hecho, en muchas ocasiones representa una herramienta comúnmente utilizada por los más altos directivos de empresas cuyas funciones están orientadas a formular e instrumentar muchos diseños organizacionales.

El uso de esta herramienta en el caso que se ocupa, sirve de base para consolidar los procesos de reflexión estratégica de desarrollo por muchos individuos, apoyando así la creación de valor y su participación competitiva.

El desarrollo organizacional es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo, por lo tanto, diseñar y aplicar significa algo más que ayudar donde la gente comprenda cuál es la causa común y el tren que se debe abordar, por tal razón significa ayudar a los miembros de una organización a alcanzar ideas claras con respecto a sus contribuciones para el éxito de la empresa.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

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

La modalidad de investigación consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización.

Esto implica, que el diseño de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que se escoge para información exacta e interpretable.

2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Este trabajo se centró en el tipo de la investigación evaluativa, documental y de campo.

2.3.1 Investigación evaluativa.

Se define como un proceso a aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia valida y fiable en el conjunto de actividades específicas con resultados o efectos concretos.

También puede definirse como un tipo esencial de investigación aplicada cuya meta no es el descubrimiento de conocimientos sino que proporciona información para la planificación, ejecución y desarrollo de programas de intervención. Las características de la investigación evaluativa son:

La objetividad es entendida como intersubjetividad entre los evaluadores.

Predominan los juicios de valor.

Inmediatez en su utilidad práctica.

2.3.2 Documental.

Los documentos utilizados en la presente investigación fueron apuntes, registros y cuadernos de notas del propietario de la “Fábrica de Hielo” con el fin de determinar la existencia formal de la información de la entidad.

2.3.3 De campo.

El tipo de investigación para la realización de este diseño de organización es la investigación de campo debido a que se procederá a implementar diversas técnicas de recolección de datos para la obtención de información primaria las cuales serán esenciales para la solución del problema planteado.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4.1 Método analítico.

Por medio de la revisión de la literatura sobre temas que tienen relación con el objeto de estudio, se pudo estructurar el marco teórico.

2.4.2 Método sintético.

Se aplicó este método en la recolección y presentación de la información del trabajo realizado de la empresa.

2.4.3 Método descriptivo.

Permitió describir, detallar y explicar la escasa información disponible de su estructura organizacional existente en la empresa para la aplicación de la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.

2.4.4 Método estadístico.

Este método facilitó la realización de cuadros estadísticos productos de las diferentes encuestas que fueron realizados a los empleados y clientes de la empresa.

2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos son las siguientes:

2.5.1 Observación directa.

Es una observación simple cuando no perturba la acción o situación que se está investigando. Por otro lado la observación puede ser natural cuando el observador pertenece al conjunto humano que investiga y artificial cuando la integración del observador al grupo se hace con el objeto de desarrollar un trabajo de investigación. Se realizaron varias visitas a la fábrica con el fin de aplicar esta técnica y ser partícipes del proyecto de investigación.

2.5.2 Entrevista.

Consiste en una interacción entre dos o más personas, una de las cuales, el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra, el investigado proporciona la información que le es solicitada. La entrevista aplicada fue Semi-estructurada; ya que brinda una respuesta logística o abierta con la finalidad de obtener mayor cantidad de información posible de las personas entrevistadas (administrativas, operarios, clientes).

2.5.3 Encuesta.

La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas a un grupo de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención

de información primaria. La mayor parte de los estudios de mercado que se realizan actualmente utilizan la encuesta como técnica principal de investigación empleando otras técnicas para obtener información complementaria útil en el diseño metodológico y en el análisis de resultados de la encuesta. Se utilizó un formulario de encuestas estructurados con preguntas cerradas y abiertas que respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron el diseño organizacional.

Cada uno de los involucrados en el proceso fue abordado en el lugar donde realiza sus actividades.

2.5.3.1 Encuesta a personal.

En la encuesta personal la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado.

El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado.

En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador.

2.5.3.2 Encuesta a consumidores.

La encuestas a consumidores define los objetivos para la toma de decisiones a corto y largo plazo; además ayuda a detectar que les gusta, las áreas de posibles mejoras, que piensan sobre los precios, el personal que los atiende e incluso a través de ello se puede impedir la pérdida de clientes en el futuro. Las encuestas a los consumidores no solo ayudarán a comprender los factores que fortalecen las relaciones sino que ayudara a incrementar las ventajas y a desarrollar su lealtad como cliente.

2.5.3.3 Encuesta a los administradores.

Consiste en entrevistar a la parte administrativas ya que son quienes nos proporcionan información sobre los problemas y la situación actual de la empresa de fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Las técnicas de recolección de datos son definidas como la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la investigación.

La técnica empleada para recoger la información en la empresa fue: la observación directa, “es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación”.

La observación directa consistió en llegar a la fábrica de hielo de la comunidad de Buena Fuente, fue allí donde se visualizó la problemática existente, lo cual se determinó que no existía un sistema de información, que agilizara los procesos de control de gestión de los servicios que presta la misma a la comunidad, es decir, esta permitió el contacto con los hechos y brindó la oportunidad de interactuar con los usuarios dentro de su propio ambiente de trabajo y ayudó hacer un juicio objetivo de los procesos, documentos y otros aspectos que se consideraron de interés. Para la recolección de la información los instrumentos utilizados fueron un cuaderno de anotación y una cámara fotográfica para captar los datos dentro de la fábrica.

Por último se empleó la revisión bibliográfica, debido a que forma parte integral de toda investigación, a objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del sistema de implementación de un diseño organizacional. Según el manual de la Universidad, define la revisión bibliográfica como: “la acción de explorar libros, revistas y documentos que sirven para el desarrollo total o parcial de la investigación”.

2.6.1 Guía de entrevista.

El protocolo o proyecto de tesis deberá seguir ciertos lineamientos, pudiendo variar de orden en función de los asesores respectivos.

La guía de entrevista de selección consiste en una plática formal, entre dos personas, Entrevistador (empresa) y entrevistado (candidato), conducida para evaluar si el candidato presentado tiene experiencia o para respaldar la información sea real.

2.6.2 Cuestionario.

Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

Los cuestionarios son utilizados muchas veces como técnica de evaluación, o de guía de investigación, o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quiere averiguar.

Son muy utilizados en el ámbito educativo, en Psicología, en Sociología y en estudios de mercado.

Las preguntas deben ser breves, abiertas (con libertad de expresarse) cerradas (se debe optar entre alternativas prefijadas) o combinando ambas; precisas, numeradas, no ambiguas, no condicionadas, y redactadas en cuanto a su lenguaje y en cuanto a su complejidad, de acuerdo a la edad y estudios o conocimientos que se supone debe tener el interrogado.

Debe saberse de antemano el objetivo del cuestionario, y como se interpretarán las respuestas obtenidas, cuantitativa y cualitativamente. Este conocimiento deben tenerlo los que confeccionan el cuestionario, que deben ser personas idóneas, y también quienes los responderán.

Las preguntas, que se documentarán, deben ser secuenciadas, organizadas, y la complejidad debe ser creciente. El tiempo asignado para responderlas debe ser adecuado, y darse el necesario, para que pueda pensarse antes de responder. Los que contienen preguntas abiertas demandan más tiempo de respuesta.

Las primeras preguntas deben en general ser motivacionales, que no tienen que ver con el objetivo deseado, sino más bien con despertar el interés del que responde, las centrales suelen ser las más complicadas, pero también las que más datos aporten, y al final las más relajadas.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población o universo.

La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación.

Entonces podemos decir que la población está conformada por:

CUADRO N° 5 Población de la encuesta

Cargos	Población
ADMINISTRADORES	4
OPERARIOS	16
CLIENTES FRECUENTES	149
Fuente. Fábrica de hielo Elaborado: Raúl Salinas Orrala.	

2.7.2 Muestra.

Es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es elemento del universo.

La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, la propiedad de un a población. En las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la valides de los resultados.

- Para la parte administrativa y operarios se tomara la misma muestra por ser una población pequeña.
- Para los clientes frecuentes se realizara un muestreo probabilístico, aleatorios simple para determinar el tamaño de muestra.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

N= Población

P= Probabilidad De Ocurrencia

Q= Probabilidad No Ocurrencia

E= Error Máximo

Z= Nivel De Confiabilidad

Datos:

N= 149

P= 0,5

Q= 0,5

E= 0,05

Z= 1,96

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(149)}{0,05^2(149 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(149)}{(0,0025)(150) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{143}{0,375 + 0,9604}$$

$$n = \frac{143}{1.3354}$$

$$n = 108$$

CUADRO N°6 Muestra de la población.

Cargos	Población
ADMINISTRADORES	4
OPERARIOS	16
CLIENTES FRECUENTES	108
Fuente. Fábrica de hielo Elaborado: Raúl Salinas Orrala	

El tamaño de la muestra fue de 128 personas del producto que oferta la empresa “Fábrica de Hielo” donde el tamaño de la muestra es proporcional al tamaño del estrato correspondiente con respecto a la población total con el porcentaje (95%) de confianza y el margen de error del 5% con el cual generalizo los datos los encuestados.

2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Se inició la investigación describiendo los elementos constitutivos de la organización y se presente la división de trabajo en un modelo de diseño, competente con la estructura de un sistema que puede ser apreciado con el análisis de tres dimensiones básicas: el tamaño, la complejidad y la formalización.

El tamaño: se hizo una apreciación cuantitativa en el caso de la empresa se configuro a través de indicadores como: número de trabajadores y personal

administrativos, índice de correlación entre personal administrativos, trabajadores entre otros.

La complejidad: está a los niveles de Diferenciación Vertical (Orden jerárquico) y Diferenciación Horizontal (Departmentalización existente).

La diferenciación espacial que se relaciona con la especificidad de la empresa en relación a ubicación de departamentos, unidades y secciones, ambiente físico, etc. Formalización, es decir el grado de normativa en la cual se regula el funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS.

Los resultados de la investigación muestran los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, descritos por cada uno de los factores propuestos donde el estudio descriptivo pretende conocer los niveles y factores de inconformidad de los entrevistados.

Al obtener datos cualitativos, es posible realizar comparaciones entre los participantes, de esta manera, se procedió a analizar las variables obtenidas en el estudio y como estas actúan en cada uno de los entrevistados. Así mismo, a través del análisis de los datos, se pudo obtener un panorama más claro de la situación actual de la fábrica de hielo ya que se pudieron conocer las variables que mayor impacto tienen en este momento en la situación laboral.

Se realizó la técnica de la entrevista cualitativa. Específicamente la entrevista semi-estructurada en la cual el entrevistador hace preguntas predeterminadas que cubren ciertos temas, pero no restringen al entrevistado en sus respuestas. Se realizaron entrevistas a informantes clave que son representantes de la fábrica que quienes a pesar de sus inconformidades expresaron que a pesar de estar legalmente legalizados como fabrica no existe una planificación administrativa que guie el buen funcionamiento integral de la empresa siendo una de las fabricas reconocidas a nivel provincial por su calidad de producto lo que permite estar estabilizada en el ambiente comercial. La fábrica cuenta con misión, visión, objetivos pero no son aplicados actualmente por los departamentos de cada área administrativa, de producción, financiero y talento humano por lo que produce problemas internos en sus funciones individuales y colectivas en la empresa.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS.

3.2.1 Análisis de las encuestas dirigidas al personal administrativo “fábrica de hielo”

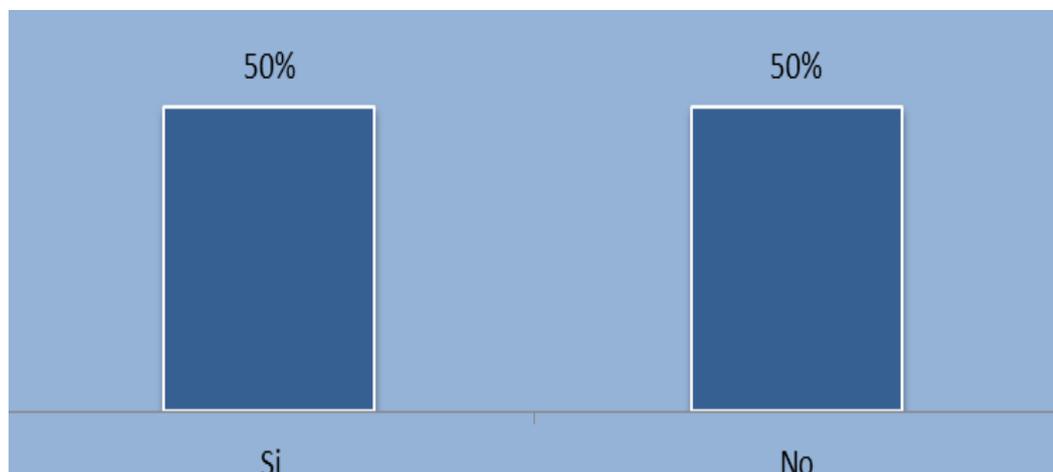
1. Se siente satisfecho con sus responsabilidades en la fábrica.

CUADRO N°7 Satisfacción de responsabilidades.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	50%
	No	2	50%
	Total	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 1 Satisfacción de responsabilidades.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

La fábrica de hielo cuenta con una cantidad de cuatro personas en la actividad administrativa de las cuales 50% de ellos están de acuerdo con sus responsabilidades en el trabajo, mientras que el otro 50% de las personas no están de acuerdo ya que ellos tienen otro nivel de educación y desean obtener otro cargo para su satisfacción personal.

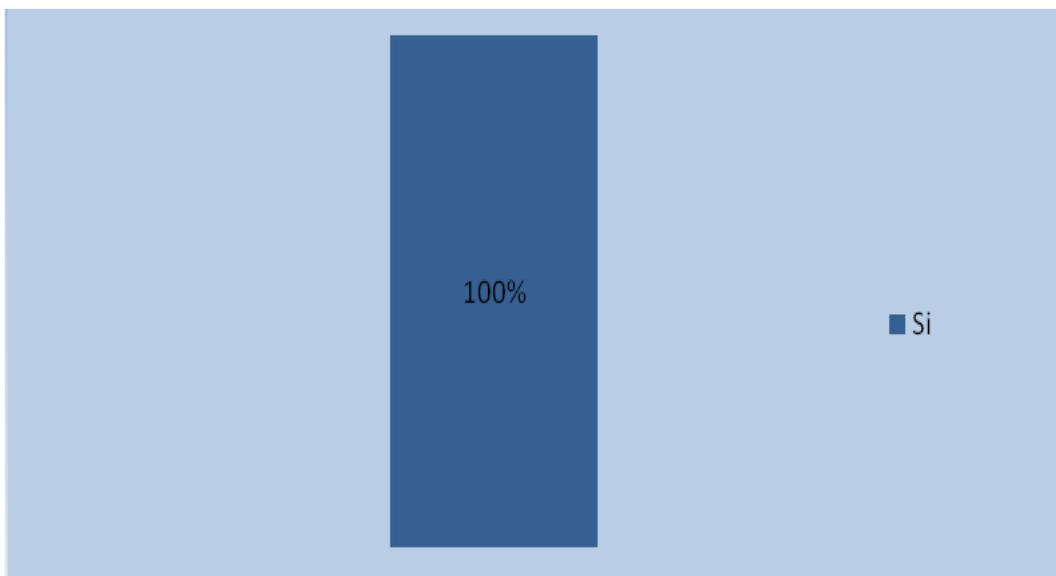
2. Conoce sus funciones como administrador de la fábrica.

CUADRO N° 8 Funciones administrativas

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Si	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 2 Funciones administrativas.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El personal administrativo manifestó estar claro en sus funciones indicando que las actividades asignadas estaban debidamente definidas por el cargo que ocupan en la organización.

Del mismo modo el 100% manifestó que sus actividades eran de responsabilidad, ya que el desempeño exitoso de la misma impacta de manera positiva en la organización y en el cumplimiento de los indicadores. Pero también manifestaron que conocían sus funciones pero que no están conformes ya que realizan actividades múltiples.

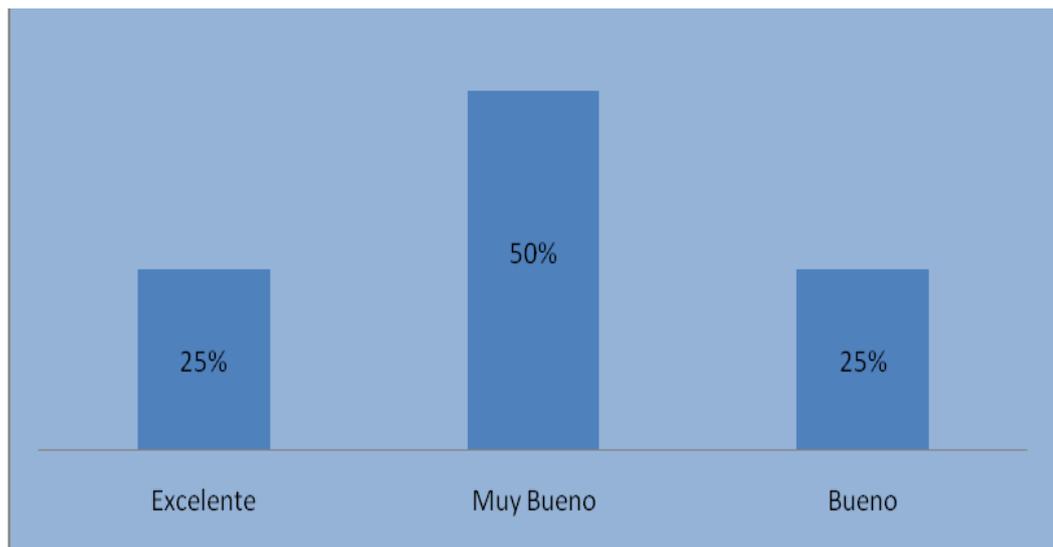
3. Como califica Ud. a la infraestructura de la fábrica.

CUADRO N° 9 Infraestructura de la fábrica.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Excelente	1	25%
	Muy Bueno	2	50%
	Bueno	1	25%
	Total	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 3 Infraestructura de la fábrica.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala.

Al preguntar sobre la infraestructura de la fábrica el 25% del personal administrativo califica como excelente mientras que el 50% del personal administrativo califica como muy bueno a pesar de que existen muchas cosas por mejorar y el 25% restante califica como bueno y manifiesta que en el medio donde ellos trabajan no es el adecuado debido a que entra mucho polvo en las oficinas y que por ende dentro del centro de distribución hay muchas contaminación e indica que existen pocas condiciones de seguridad.

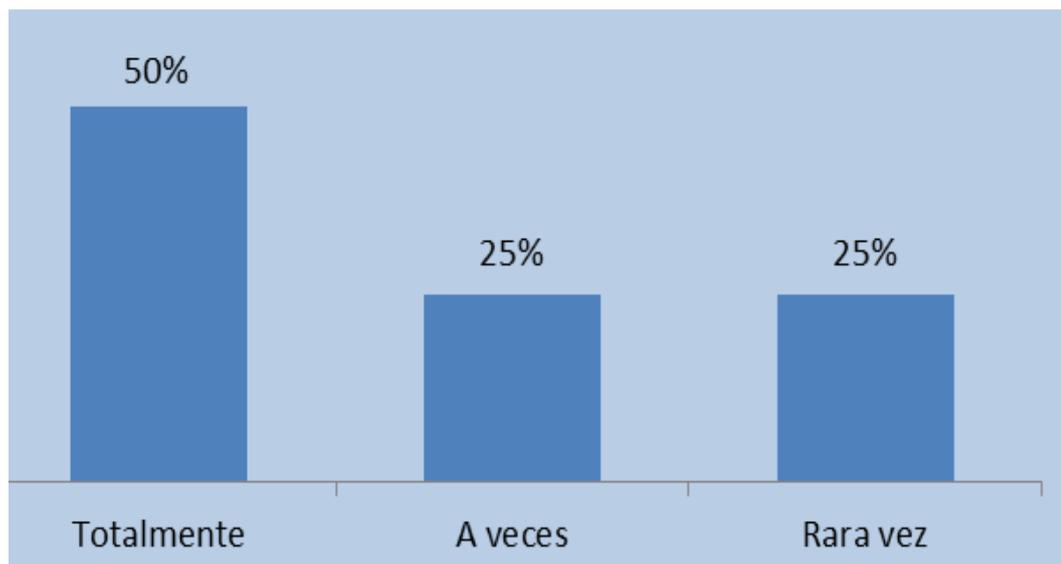
4. Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta.

CUADRO N° 10 Opiniones tomadas en cuenta.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Totalmente	2	50%
	A veces	1	25%
	Rara vez	1	25%
	Total	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 4 Opiniones tomadas en cuenta.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El grafico observamos que 50% del personal administrativo sus aportes son tomados en cuenta por parte de la gerencia y el 50% del personal administrativo sus opiniones no son tomados en cuenta debido al desempeño de sus funciones. Se aprecia claramente que el 25% es rara vez y el otro 25% es a veces notando que al no existir un orden establecido de cargos fácilmente esta empresa puede convertirse en un caos en la parte administrativa.

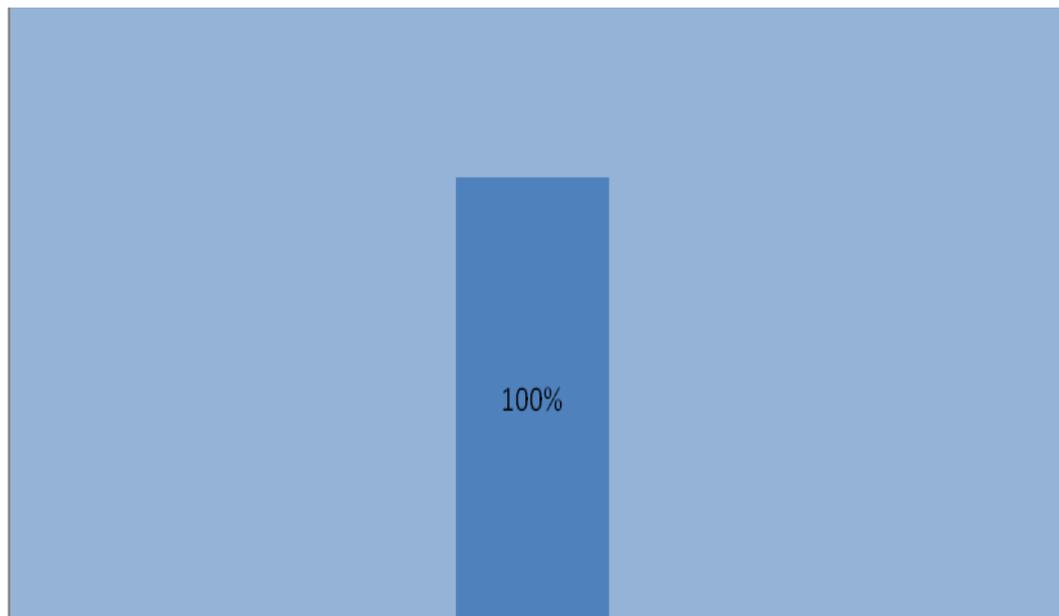
5. Existe buena comunicación en su área de trabajo con el gerente.

CUADRO N°11 Excelente comunicación.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Si	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 5 Excelente comunicación.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 100% de las personas encuestadas en la fábrica de hielo Leonardo Bustamante afirma que si existe buena comunicación de la parte operativa, financiera y administrativa con el gerente, es decir que la gerencia no carece de estilo asertivo en su comunicación por lo que es abierto en cuanto a la flexibilidad laboral ya que en conjunto buscan soluciones y se apoyan mutuamente para el bienestar de las personas y el desarrollo o crecimiento a nivel provincial.

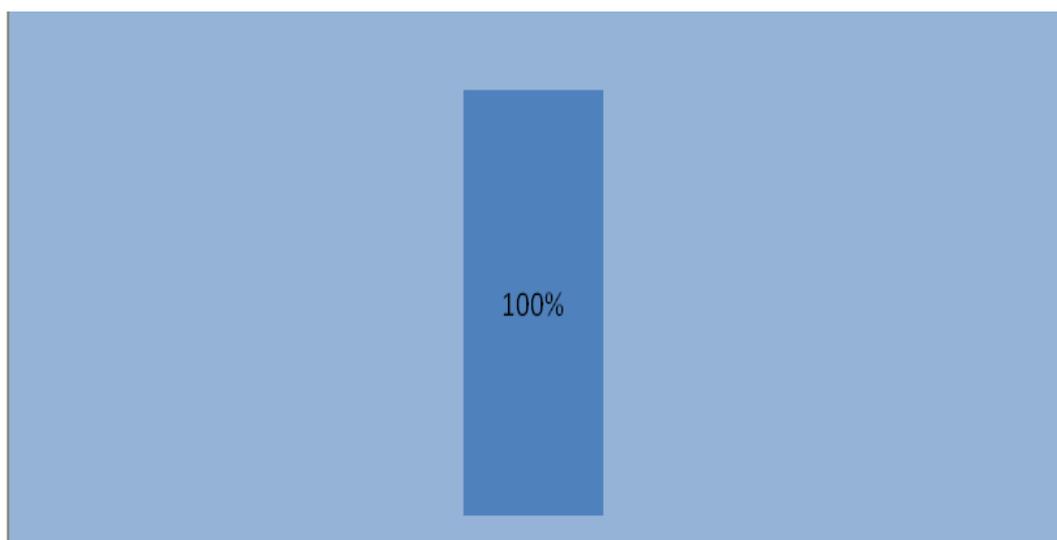
6. La fábrica tiene flexibilidad con la vida laboral y familiar en momentos de emergencia.

CUADRO N° 12 Flexibilidad laboral.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Si	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 6 Flexibilidad laboral.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 100% de las personas encuestadas de la fábrica de hielo tiene flexibilidad con la vida laboral y familiar en momentos de emergencia siendo esto una política empresarial ya que de manera oportuna incentiva a las personas con una remuneración laboral en casos de emergencias. La flexibilidad laboral se debe a políticas establecidas regidas al Plan Nacional del Buen Vivir y políticas internas establecidas por la empresa ya que cuenta con convenios con empresa privadas de la salud.

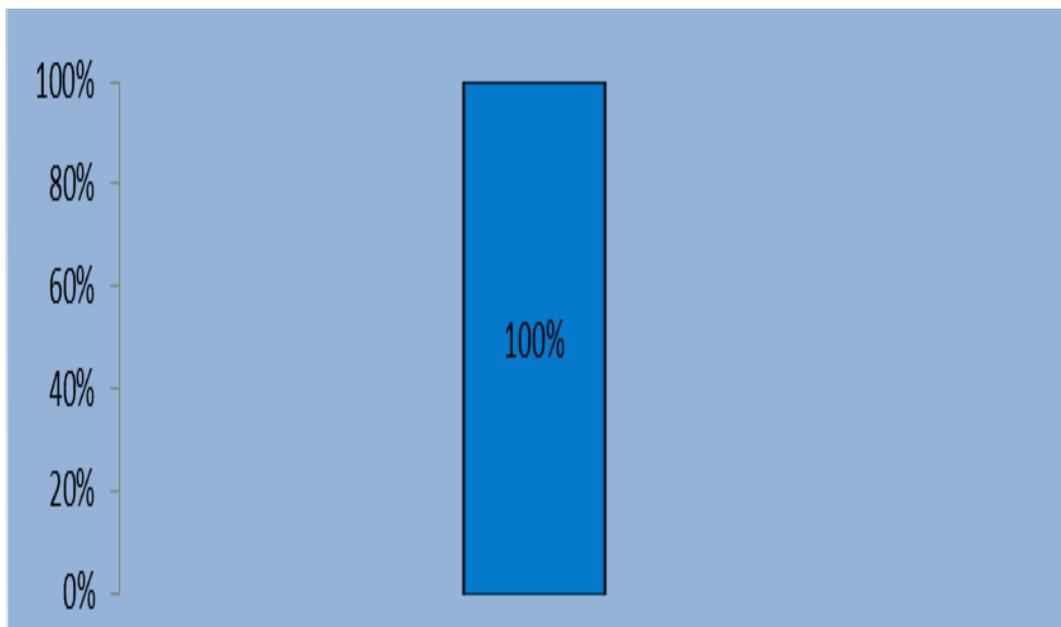
7. Existe cooperación con el personal operativo.

CUADRO N° 13 Cooperación del personal.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Si	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 7 Cooperación del personal.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 100% del personal administrativo manifiesta que si tiene buena comunicación con el personal operativo de la fábrica de hielo de Buena Fuente de la provincia de Santa Elena. Es decir que si existe una buena relación entre los compañeros de trabajo lo cual fortalece internamente a la empresa para la fabricación del producto dando en resultados específicos logrando de esta manera alcanzar con los objetivos planteados por la empresa.

8. Considera que los empleados de la fábrica tienen oportunidades de crecimiento.

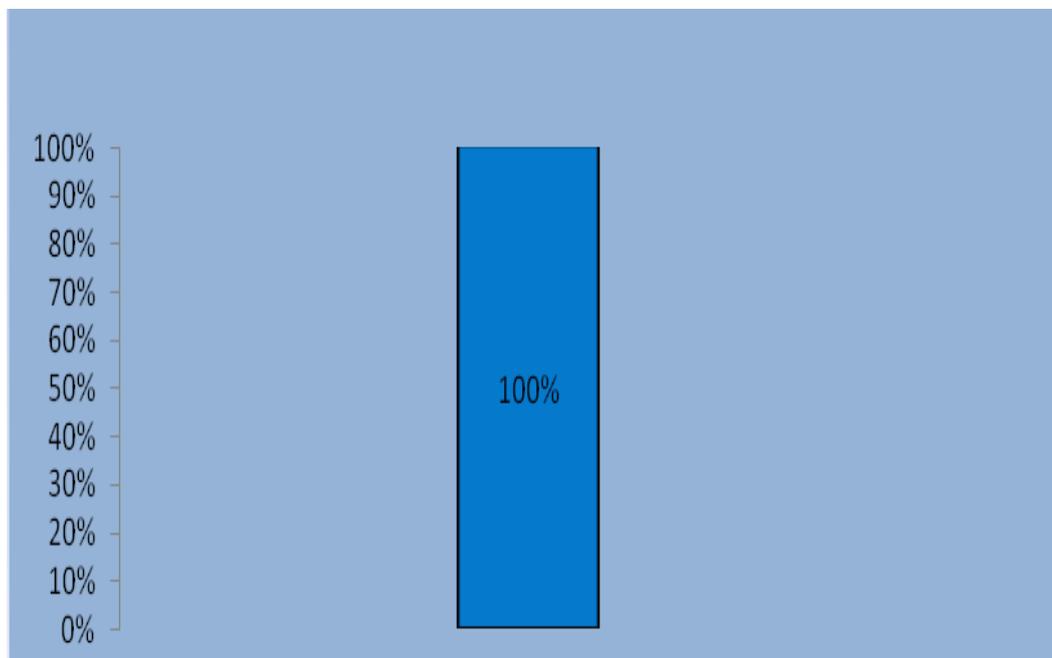
CUADRO N° 14 Cooperación del personal.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Si	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 8 Oportunidades de crecimiento.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En el gráfico se observa que el 100% del personal administrativo considera que los trabajadores si tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo en la misma ya que obtienen beneficios educativos, planes de estudios universitarios, técnicos y académicos para el mejoramiento de calidad de vida de sus colaboradores.

El crecimiento de oportunidades de desarrollo es sin duda un factor muy importante para el desarrollo intelectual de cada colaborador.

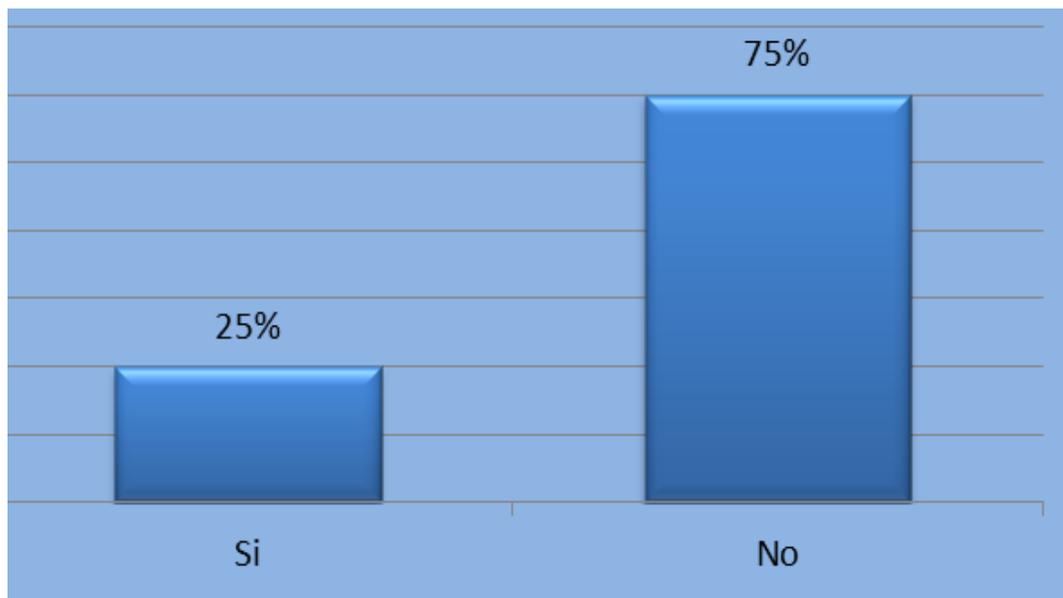
9. Sus funciones están bien definidas, tanto en papel como en la práctica.

CUADRO N° 15 Funciones específicas.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Si	1	25%
	No	3	75%
	Total	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N°9 Funciones específicas.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 25% del personal administrativo se siente identificado con lo que hace en la fábrica debido a que ellos no tienen problemas con los cargos definidos mientras que el otro 75% del personal administrativo de la fábrica consideran que no ya que ellos no cuentan funciones claras y definidas al cargo designado, ya que realizan diferentes actividades forzando así la mala práctica con el riesgo de obtener accidentes laborables.

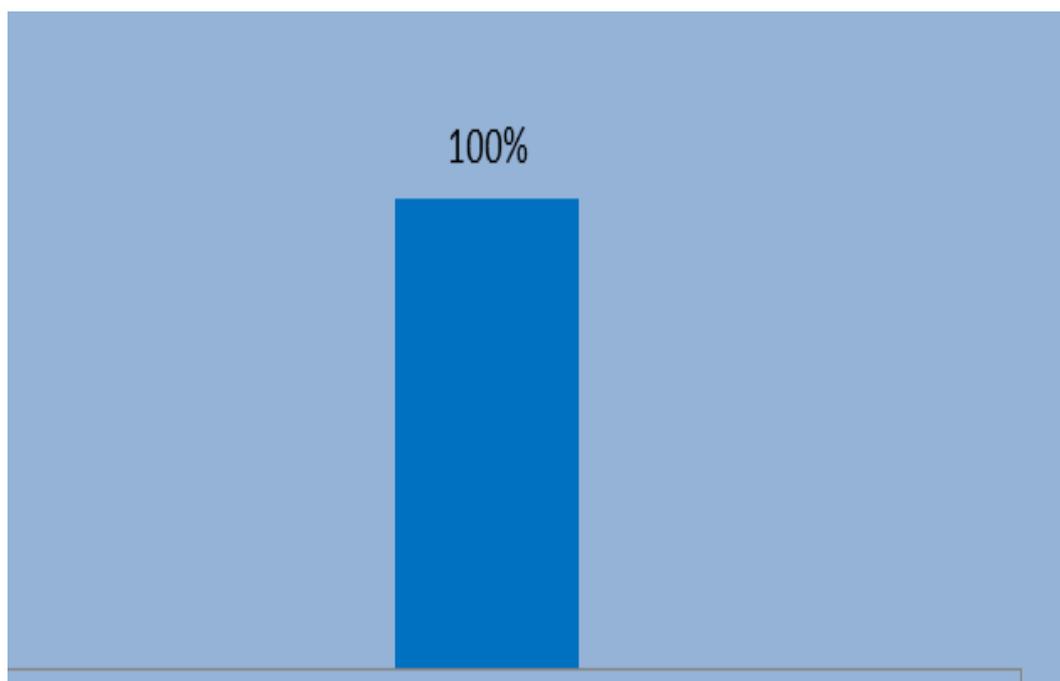
10. Cree que es necesario la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional para la fábrica.

CUADRO N° 16 Implementación de un diseño organizacional.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Si	4	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 10 Implementación de un diseño organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

Explícitamente en esta pregunta planteada el 100% del personal administrativo opina que se debe hacer una restructuración completa a la empresa ya que ellos prefieren que haya cambios en su estructura administrativa por lo que manifiestan la implantación de un diseño organizacional para la fábrica.

3.2.2 Análisis de las encuestas dirigidas al personal operativo “Fábrica De Hielo”.

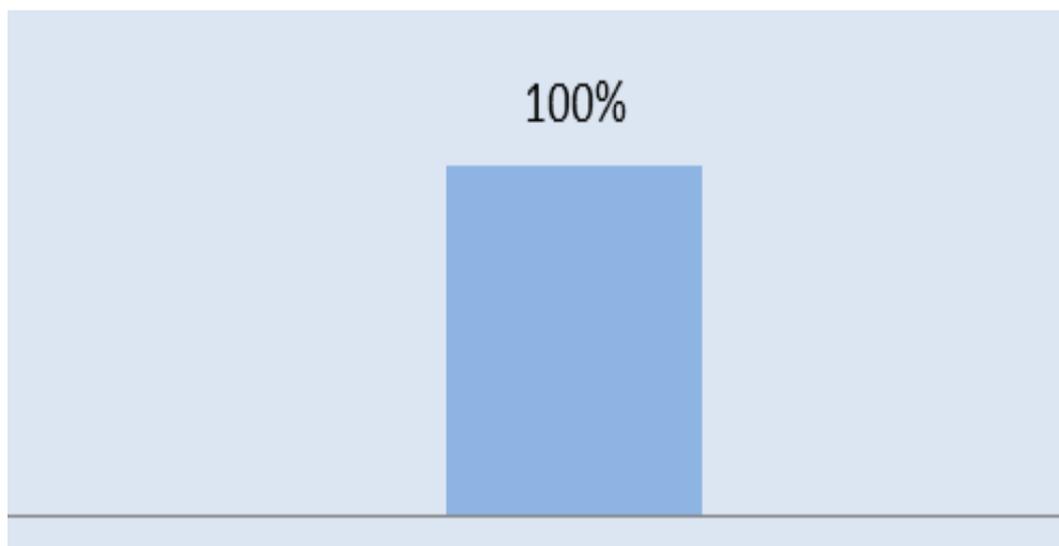
1. Género al personal operativo “fábrica de hielo”

CUADRO N° 17 Género del personal operativo.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 11 Género del personal operativo.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En cuanto al género específico de la persona para dirigir las actividades operacionales de la empresa lo definen el sexo masculino, mayoritariamente el 100% a favor de los hombres, en las nuevas políticas del Plan del Buen implementadas por el gobierno se espera que exista en las empresa un balance entre los géneros, es decir que esta empresa no cumplen con las políticas establecidas por la ley.

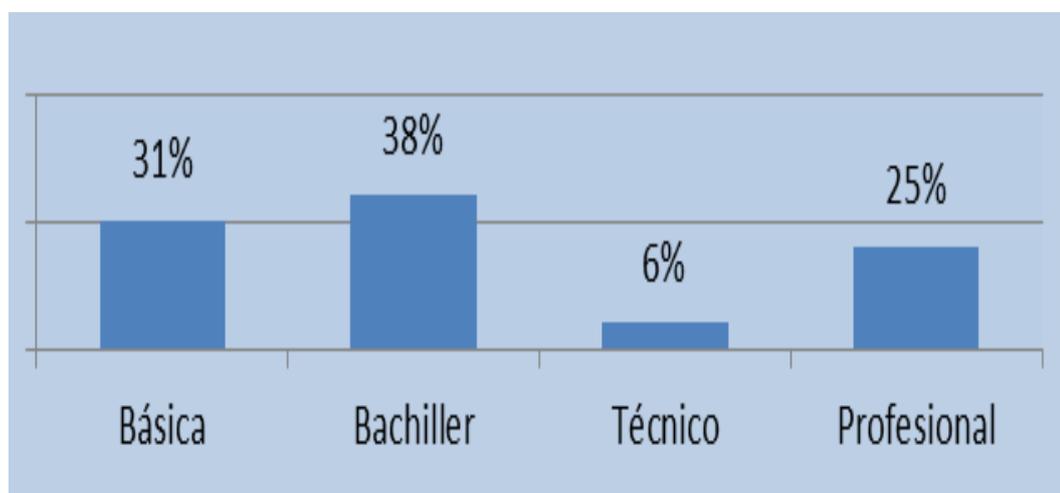
2. Instrucción Educativa al personal operativo “fábrica de hielo”.

CUADRO N° 18 Instrucción educativa del personal operativo.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
2	Básica	5	31%
	Bachiller	6	38%
	Técnico	1	6%
	Profesional	4	25%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 12 Instrucción educativa del personal operativo.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En el gráfico se refiere el nivel de educación es importante para el desempeño de las funciones de los operarios: estos responden que 38% es bachiller técnico para el desempeño de las maquinarias, 31% es de educación básica para desempeñar las parte de esquiadores, el 6% es de nivel técnico por lo que es asignado a las máquinas de trituración y el 25% son conductores profesionales para el cargo de chofer de los camiones de carga.

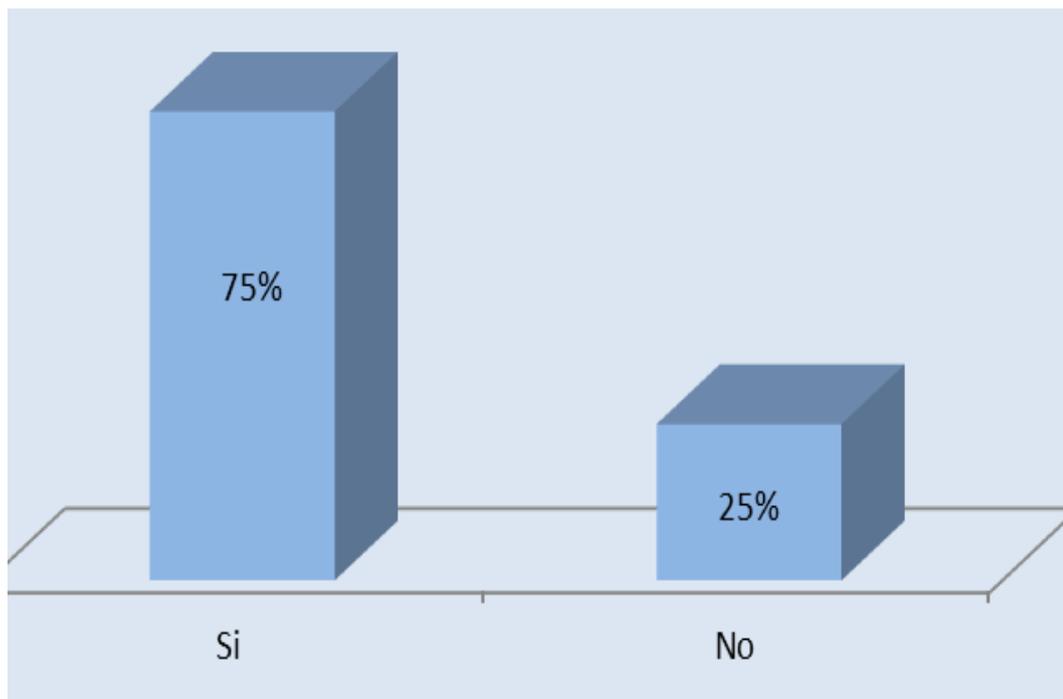
3. Se siente satisfecho al pertenecer a esta fábrica.

CUADRO N° 19 Sentido de pertenencia.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
3	Si	12	75%
	No	4	25%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 13 Sentido de pertenencia.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

La situación de la fábrica se basa en que el 75% del personal operativo se siente satisfecho al pertenecer esta fábrica debido a que cuentan con una flexibilidad de trabajo laboral y personal y el 25% no se siente satisfecho por lo que trabajan más de las ocho horas reglamentarias por la ley laboral.

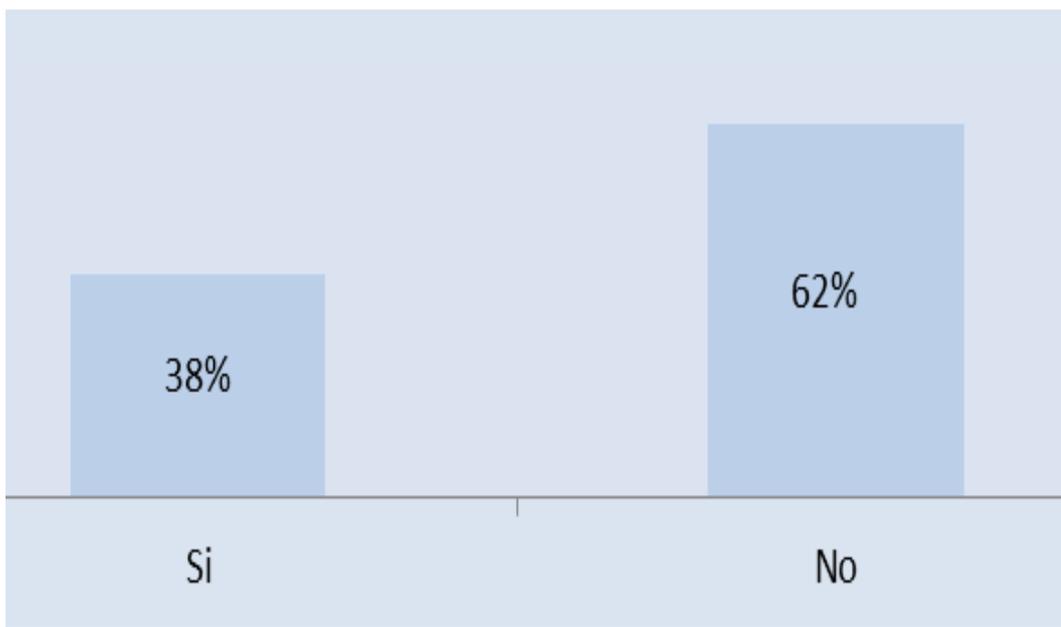
4. Considera que su remuneración está acorde con sus funciones.

CUADRO N° 20 Satisfacción de remuneración con su función.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
4	Si	6	38%
	No	10	62%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 14 Satisfacción de remuneración acorde a su función.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

La remuneración de los operarios no es acorde a sus funciones ya que 62% consideran que sus funciones no son iguales a la de los otros compañeros ya que ellos cuentan con otro nivel de conocimientos mientras que el 38% de los operarios si están de acuerdo con su remuneración debido a que se basa con el salario básico unificado.

5. Conoce su función como operario.

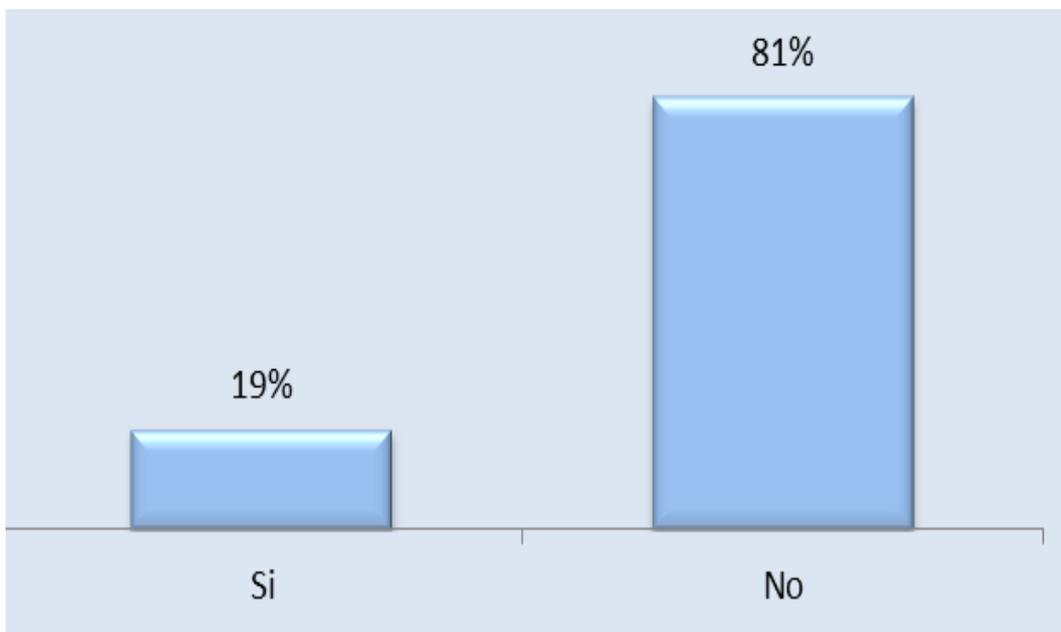
CUADRO N° 21 Función como operario.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
5	Si	3	19%
	No	13	81%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 15 Función como operario.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

Se observa que el 81% de los operarios de la fábrica conocen su función como operarios pero consideraron que las funciones no están bien definidas, mientras que el 19 % no conocen su función como operarios porque existe usurpadores de funciones.

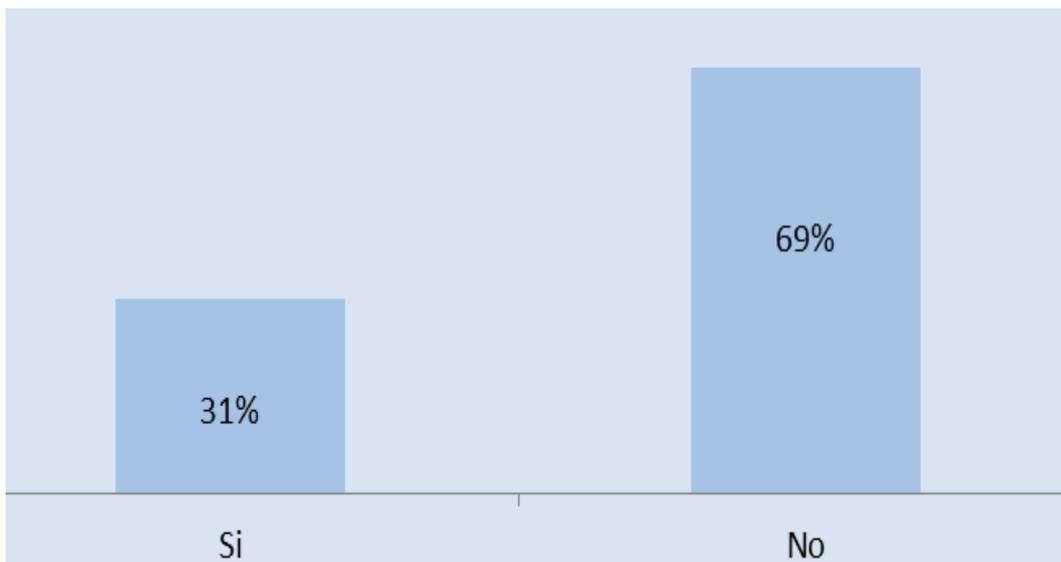
6. Para registrar sus actividades, existen formularios.

CUADRO N° 22 Registro de actividades.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
6	Si	5	31%
	No	11	69%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 16 Registro de actividades.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 69% de los operarios de la fábrica dicen que no existen porque el personal de oficina no lo dotan en oportunidades de material que se es necesario para el cumplimiento de sus funciones respectivas mientras que 31% dijo que si llenan el registro de sus actividades por lo que ellos son choferes deben de llevar el registro de los viajes que hacen.

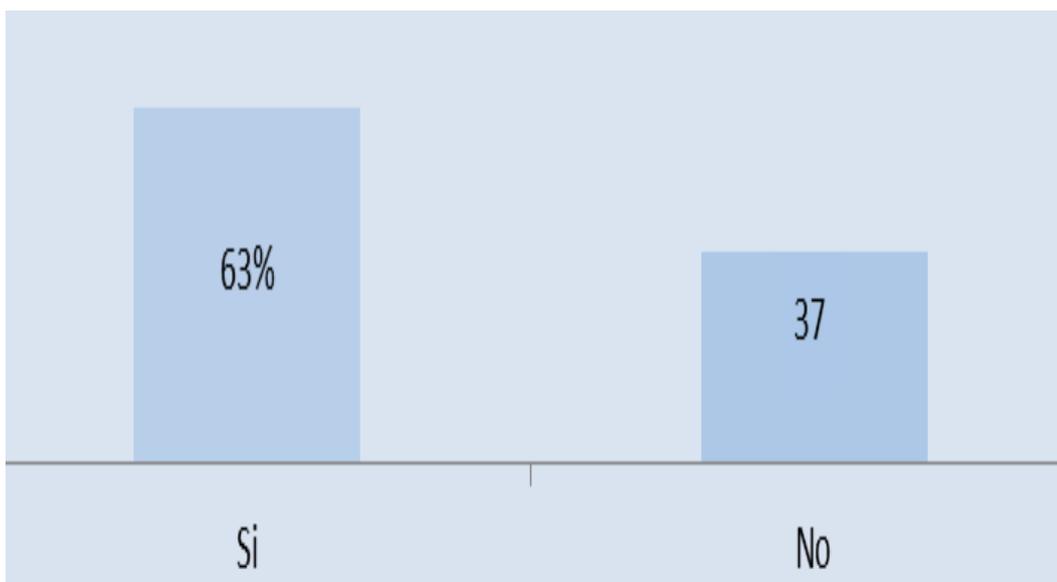
7. En algún momento ha tenido pérdida de materia prima o producto.

CUADRO N° 23 Perdida de materia.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
7	Si	10	63%
	No	6	37%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N°17 Perdida de materia.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En el grafico se observa que el 63% del personal operativo manifiestan que no poseen el material suficiente y adecuado para el cumplimiento de sus funciones (mascarillas, lentes, botas, abrigos, jean.) teniendo en cuenta que en algunas oportunidades trabajar sin ellos, ocasionándoles en algunas oportunidades irritabilidad en los ojos tos entre otras enfermedades mientras 37% no tiene perdida de material ya que ellos se encuentran ejerciendo otras funciones (soldador y choferes).

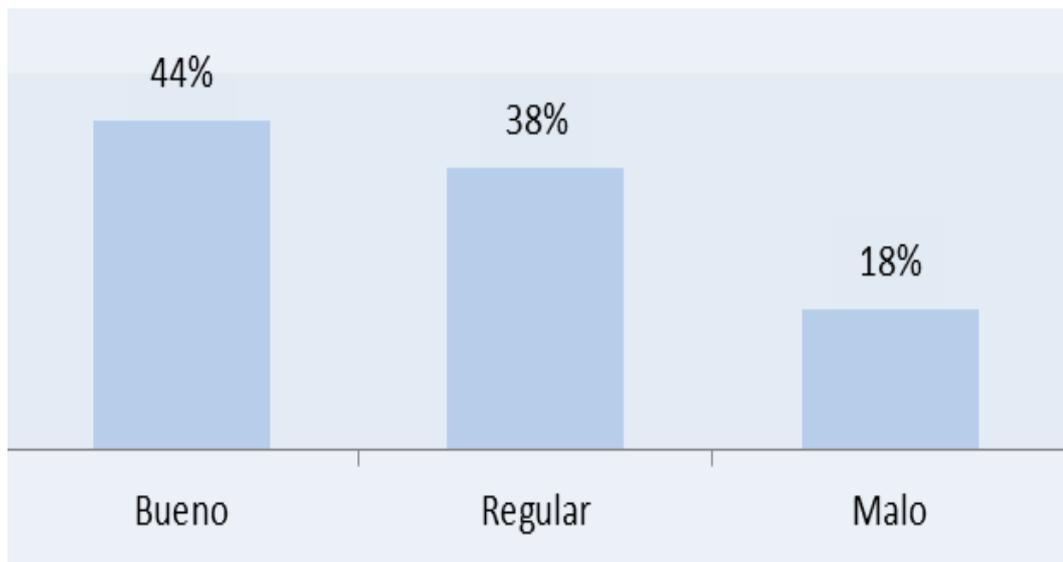
8. Como califica el ambiente de trabajo.

CUADRO N° 24 Ambiente de trabajo.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Bueno	7	44%
	Regular	6	38%
	Malo	3	18%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 18 Ambiente de trabajo.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

Al analizar este grafico no permite conocer la opinión sobre el ambiente de trabajo de los operarios donde el 44% califica como bueno ya que la infraestructura es buena, el 38% de operarios califica el ambiente de trabajo como regular debido a que no existe una limpieza diaria y el 18% manifiesta que es malo ya que existe mucha contaminación por parte de los compradores (pescadores, camarones entre otros) en la infraestructura de la fábrica.

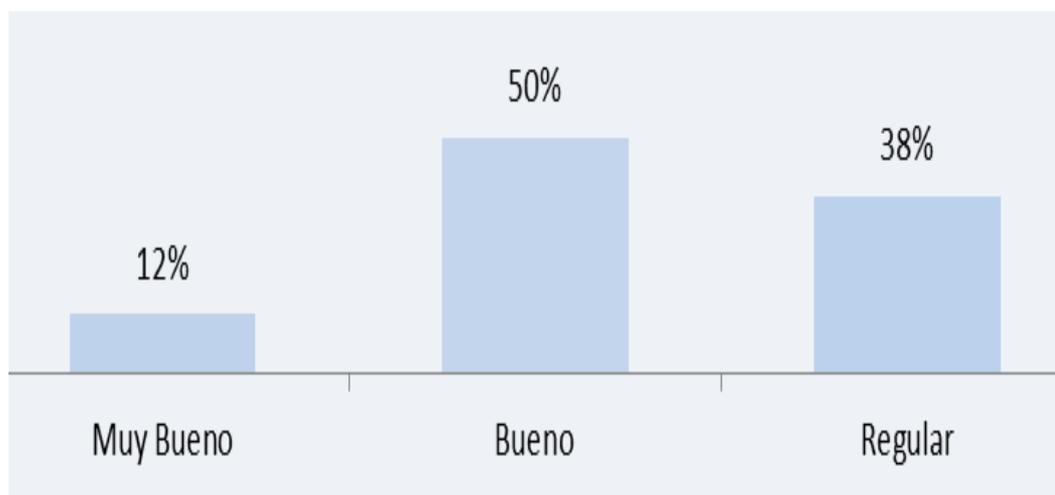
9. Como califica la relación con sus compañeros en la fábrica.

CUADRO N° 25 Relación con sus compañeros.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Muy Bueno	2	12%
	Bueno	8	50%
	Regular	6	38%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 19 Relación con sus compañeros.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 50% de los operarios de la fábrica posee déficit en actividades en cuanto a que su estilo de comunicar sus desacuerdos o reclamos no es ideal ni el que se espera del nivel de sus compañeros califica como bueno, por otro lado el 38% manifestó que falta motivación por parte de la empresa y la califica como regular y en la otra parte equivalente al 12% califica muy bueno la relación entre sus compañeros.

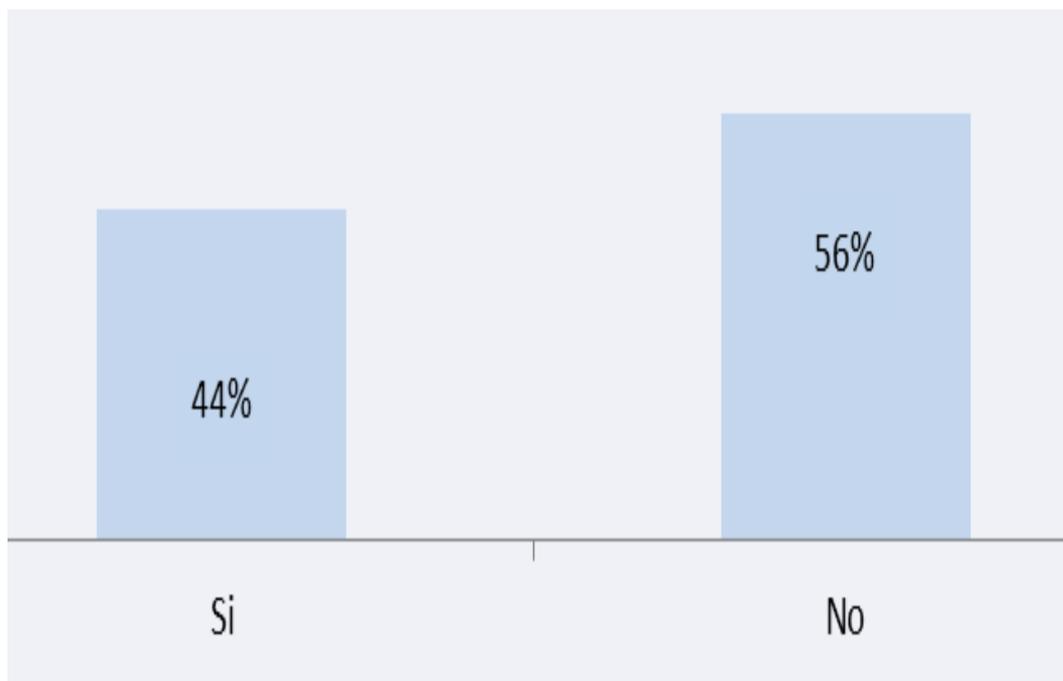
10. Existen oportunidades de crecimiento.

CUADRO N° 26 Oportunidades de crecimiento de lo operarios.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Si	7	44%
	No	9	56%
	Total	16	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 20 Oportunidades de crecimiento de los operarios.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 44% de los operarios de la fábrica considera que si existe oportunidades de crecimiento mientras que el 56% considera que no existe oportunidades de crecimiento por lo requieren que es necesario que se capacite para mejorar la atención y servicio al cliente de la fábrica.

3.2.3 Encuestas dirigidas a los consumidores/clientes de la empresa “fábrica de hielo”.

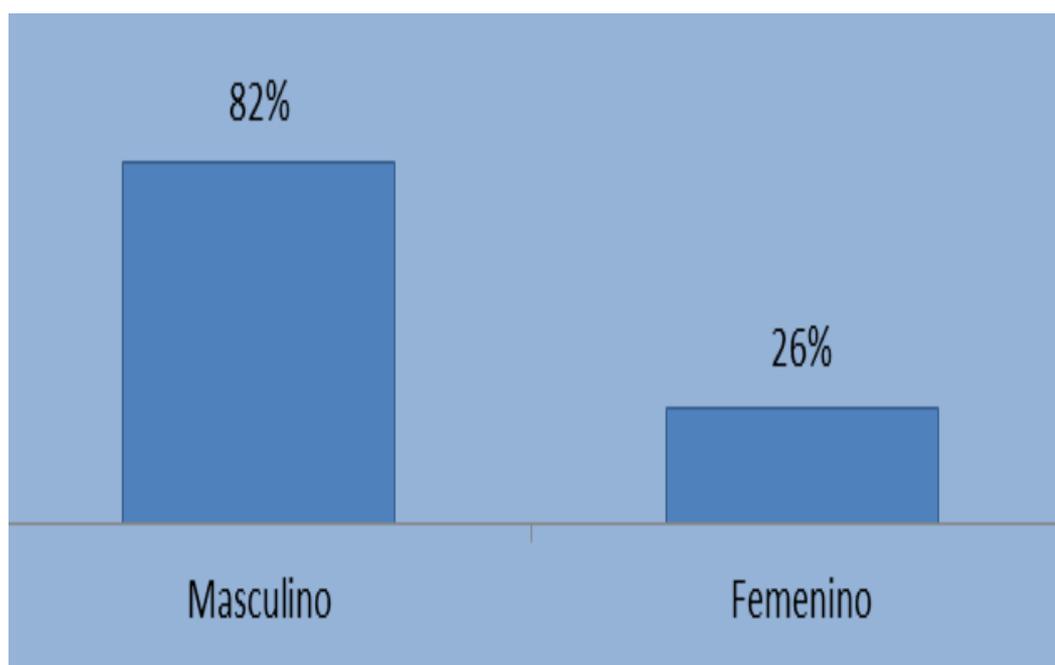
1. Género de los consumidores/clientes de la empresa “fábrica de hielo”

CUADRO N° 27 Género de clientes.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	82	76%
	Femenino	26	24%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 21 Género de clientes.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El género que acuden a la fábrica esta es el de los varones con un porcentaje de 76% siendo estos en su mayoría que se dedican a la actividad de la pesca y el 24% es de sexo femenino que a su vez también se dedican a la actividad comercial pesquera y avícolas.

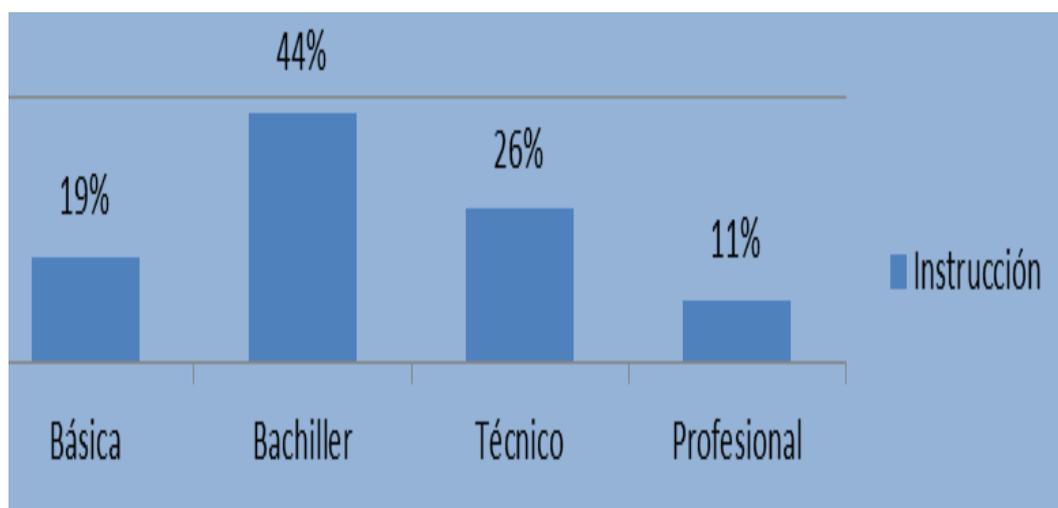
2. Instrucción Educativa de los consumidores/clientes de la empresa “fábrica de hielo”.

CUADRO N° 28 Instrucción educativa de los clientes.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Básica	20	19%
	Bachiller	47	44%
	Técnico	29	26%
	Profesional	12	11%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 22 Instrucción educativa de los clientes.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 19% de los clientes tiene instrucción básica ya que no tuvieron la oportunidad de desarrollo por lo tanto ellos siguieron la tradición de la pesca familiar mientras que 44% tiene la instrucción educativa de bachiller por lo que opto seguir la pesca como una actividad comercial, 26% tiene el nivel técnico en la pesca por lo que ejercen de la pesca su carrera y el 11% es de nivel superior por lo que ellos son intermediarios del producto de la fábrica.

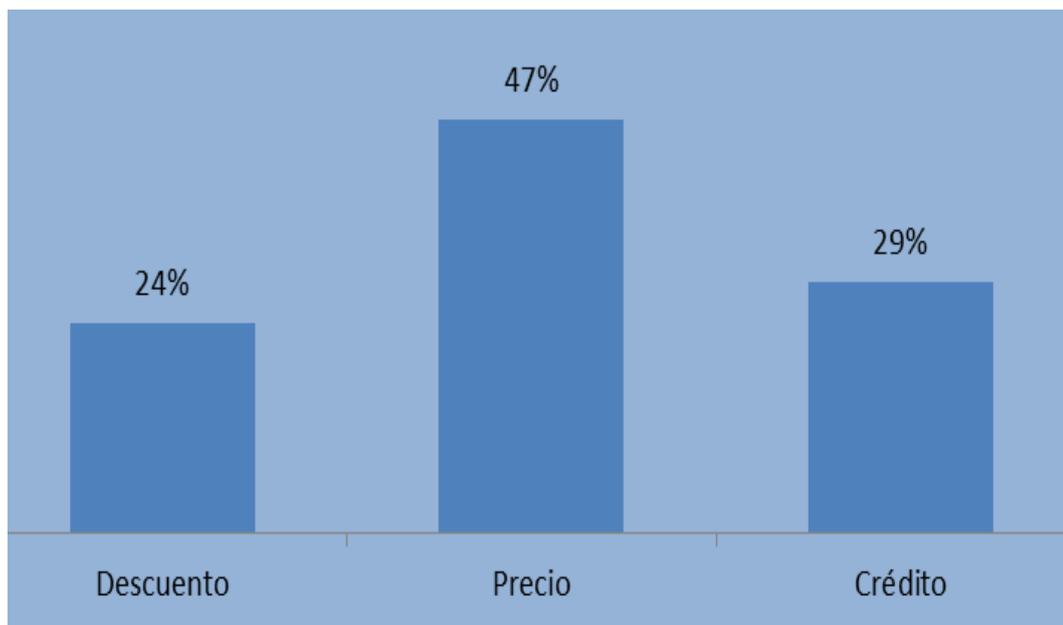
3. Por qué acude a la fábrica de hielo.

CUADRO N° 29 Preferencia del producto.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
3	Descuento	26	24%
	Precio	51	47%
	Crédito	31	29%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 23 Preferencia del producto.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En este gráfico se refleja la fidelidad y lealtad de los clientes por lo que el 24% acude a la fábrica por el descuento que tiene cuando llevan el producto al por mayor, el 47% de los clientes adquiere el producto por el precio y la durabilidad del producto mientras que el 29% de los clientes tienen créditos a corto plazo por lo que tienen ventajas de incrementar sus actividades comerciales.

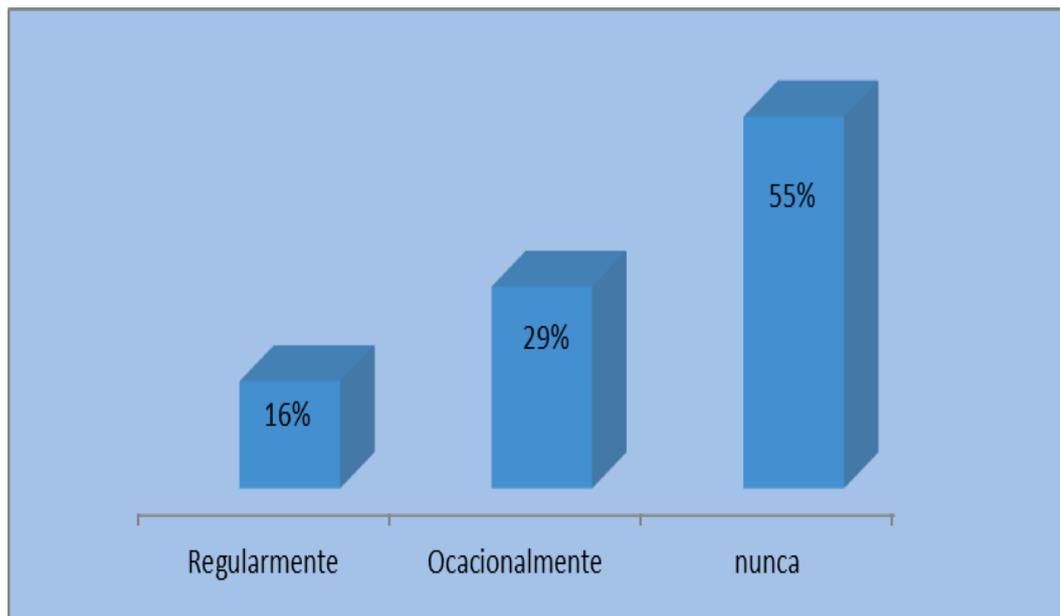
4. En algún momento usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa.

CUADRO N° 30 Indicaciones erróneas.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Regularmente	17	16%
	Ocasionalmente	32	29%
	Nunca	59	55%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 24 Indicaciones erróneas.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

Si se da el caso de que el cliente en ciertos casos al acercarse a la fábrica recibe indicaciones carentes de veracidad, el 16% regularmente recibe indicaciones erróneas, el 29% de los clientes recibe ocasionalmente recibe indicaciones por parte del personal y el 55% no recibe indicaciones y por ello el cliente le da unos incentivos al personal.

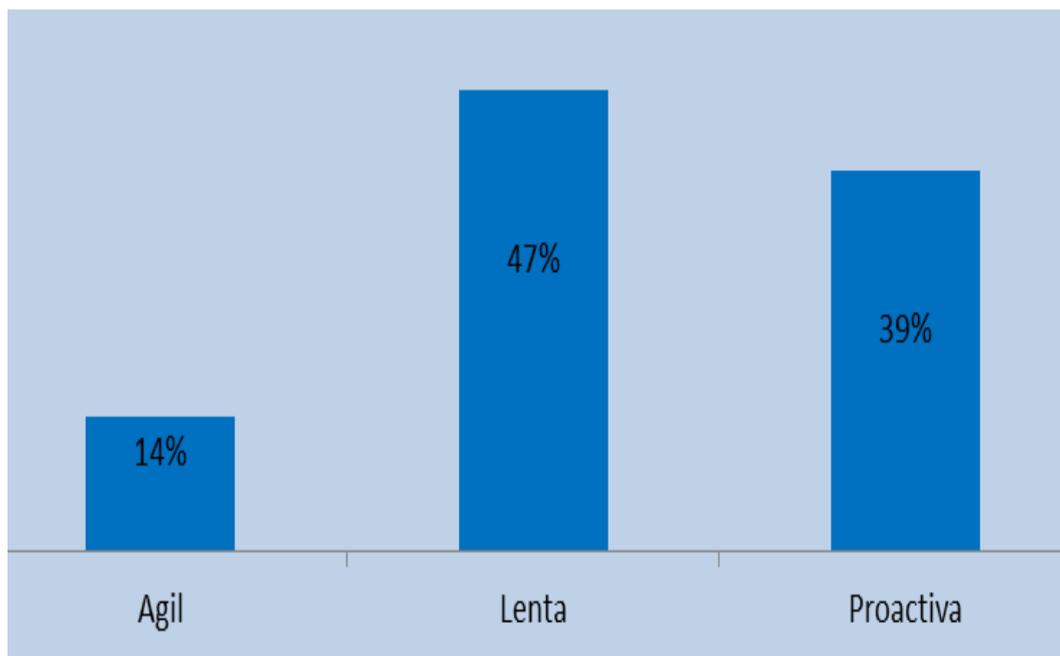
5. Cómo califica el sistema de atención al cliente de la fábrica.

CUADRO N° 31 Sistema de atención al cliente.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
5	Ágil	15	14%
	Lenta	51	47%
	Proactiva	42	39%
	Total	108	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 25 Sistema de atención al cliente.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El crecimiento organizacional y económico es al sistema de atención al cliente por lo que esta fábrica tiene un déficit del 47% es lenta al momento de atender al cliente, otro 39% es proactiva y dificultad la sistema de servicio al cliente y 14% de los vendedores es ágil lo que representa una oportunidad de crecimiento de la fábrica.

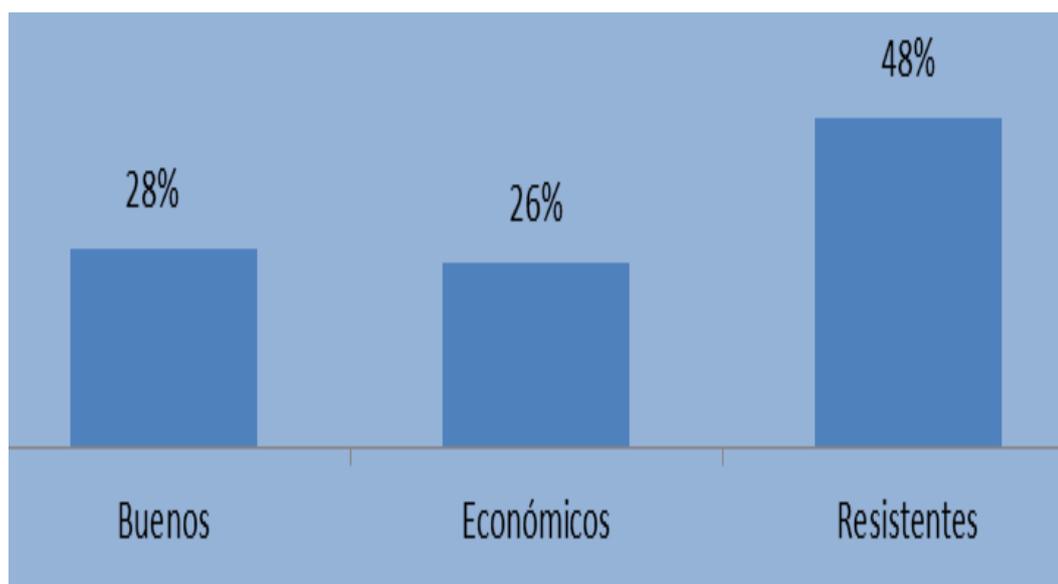
6. La empresa fábrica de hielo oferta productos de calidad, a su satisfacción.

CUADRO N° 32 Satisfacción del producto.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
6	Buenos	30	28%
	Económicos	28	26%
	Resistentes	50	48%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 26 Satisfacción del producto.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

En esta pregunta se planteó la satisfacción del producto a los clientes; el 26% y el 28% adquieren los productos por buenos ya que le ayuda a mantener el pescado en perfecta condiciones sin deteriorarlos y acuden por son económicos a diferencia de otras fábricas mientras que el 48% asiste a la fábrica por que el producto es resisten por varias horas a exposición del sol y ayuda a que el pescado este en perfecto estado.

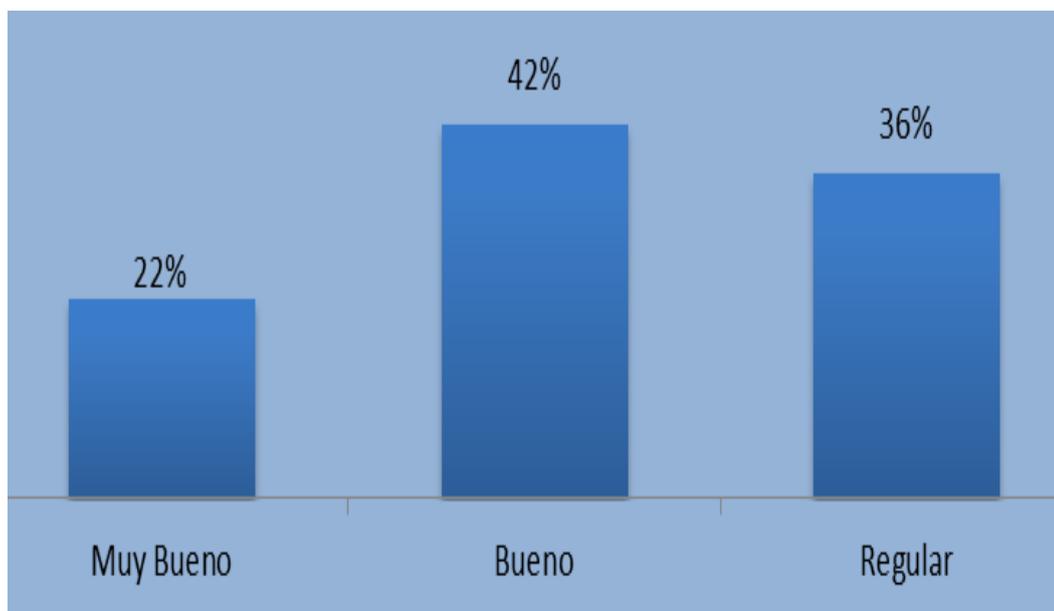
7. Cree que las instalaciones de la fábrica son seguras.

CUADRO N° 33 Infraestructura de la fábrica.

ITEM	Variación	Frecuencia	Porcentaje
7	Muy Bueno	24	22%
	Bueno	45	42%
	Regular	39	36%
	Total	108	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

GRÁFICO N° 27 Infraestructura de la fábrica.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Raúl E Salinas Orrala

El 22% de los clientes califica como muy buena las instalaciones de la fábrica como segura ya que cuentan con una infraestructura amplia y tranquila, el 42% de los clientes las califica como buena las instalaciones de la fábrica como segura y el 36% la califica como regular las instalaciones de la fábrica ya que no cuentan con señalizaciones de parqueo y porque el ambiente no es agradable para la adquisición de sus productos y también consideran que no señales de emergencias en caso de accidentes.

3.3 CONCLUSIONES.

En el sistema de personal no existe un reglamento interno bien establecido y no existe formación ni entrenamiento de personal por lo que amerita la creación de un departamento de recursos humanos que garantice un desarrollo equitativo de los trabajadores en bien de la empresa.

La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente lo que acrecienta sus debilidades, restándole fortalezas. La empresa tiene un buen prestigio, pero a pesar de eso no deben basarse en solo eso para hacerse conocer, necesitan más publicidad. La empresa no cuenta con un buen control de ventas y debería cambiar esa situación.

En cuanto a la categoría de puesto de trabajo, se determinaron algunas diferencias como el hecho de que los administrativos no consideran que tengan un alto impacto en el funcionamiento de la fábrica, mientras que los operarios manifestaron que las funciones que ellos realizan tienen un alto impacto en los ingresos que recibe la organización, reconociendo que forma parte de una unidad medular de la empresa.

Otro lado que destaca es que la diferencia en el factor de oportunidades de desarrollo no es la misma para la parte operaria de la organización mientras que la parte administrativa pueden desarrollarse profesionalmente. En cuanto al factor de relación con compañeros de trabajo un porcentaje manifestaron sentir un trato discriminatorio hacia ellos ya que no tienen actividades laborales claras y bien definidas dentro de la organización

Las condiciones ambientales e infraestructura, donde los trabajadores manifestaron inconvenientes con respecto a las condiciones de higiene y seguridad dentro de la fábrica. Destaco la ausencia de adiestramiento en el uso de

los materiales necesarios para el desempeño de las funciones como mascarillas, guantes etc.,

Durante la investigación realizada se describió que no existe señalización de salidas de emergencia, extintores, señalización de velocidad etc. Por otro lado los trabajadores comentan el descuido y la poca atención que la organización presta, ya que si bien algunas cosas han cambiado, aún faltan muchas cosas por mejorar como pintura, paredes, etc., así como el ruido que genera el ambiente de trabajo desconcentra el estímulo desempeño de trabajar.

3.4 RECOMENDACIONES.

Se sugiere al personal operativo a una capacitación de habilidades que les ayude a mejorar sus interacciones y trato con la atención al cliente. Siendo necesario que para abordar esta situación se trabajen aspectos determinados con el trato al usuario, con el fin de fortalecer el servicio al cliente lo que traería implicaciones positivas para la eficacia y logro de los objetivos, así como para el establecimiento de mejores canales de comunicación con sus colaboradores. Resulta conveniente que todas las personas que ocupan los niveles administrativos y operativos participen en este desarrollo de habilidades ya que ello contribuiría al desarrollo de un modelaje de atención al cliente en la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”.

Resaltar al nivel administrativo y operativo la importancia de reconocimiento, explicándoles la forma correcta de utilizar esta importante herramienta ya que los trabajadores manifestaron que no sienten ningún tipo de reconocimiento, y que no esperan nada más tangibles, pero que a un nivel mínimo debería existir alguna felicitación verbal que los motive a continuar esforzándose para el desarrollo de nuevas tecnologías.

Un punto de preocupación para los trabajadores fue las oportunidades de desarrollo, por lo cual se sugiere establecer canales más transparentes y hacer circular una mayor cantidad de información cuando se esté gestionando o postulando el ascenso de algún colaborador, esto con el fin de evitar distorsiones o rumores que enturbien el proceso. También resalta que como medio de obtener oportunidades de crecimiento como; los trabajadores pueden tener créditos educativos para el buen desempeño de funciones y así poder tener aptitudes necesarias para desenvolverse en otros campos.

Reforzar la seguridad de los trabajadores en las oportunidades en que se requiere el trabajo en horas adicionales a la hora de salida ya que expresan que la fábrica

está ubicado en una zona delictiva y vías peligrosas. Una opción sería la colación de un transporte que lo traslade de su domicilio hasta su casa y viceversa.

Planificar actividades internas que permitan la inclusión tanto del personal fijo como del contratado para reducir brechas o distancias existentes entre ellos y formar espacios donde puedan compartir actividades de integración.

Según los estudios e investigaciones realizadas a la empresa “Leonardo Bustamante” se recomienda la implantación inmediata elaboración de un Diseño Organizacional el cual es fundamental para el buen y excelente funcionamiento interno y externo para cualquier organización, ya que al no contar con este diseño los departamentos internos y la organización en si sufriría un desastre organizacional dentro de esta lo cual podría traer serias consecuencias tales como: pérdidas, mermas, rotativas de trabajadores, mala calidad, altos precios y eso traería como consecuencia estar fuera de mercado y la posible quiebra o finiquito de sus actividades laborales de la empresa “Leonardo Bustamante” de la comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena .

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE DE LA COMUNIDAD DE BUENA FUENTE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1 PRESENTACIÓN

La siguiente propuesta de diseño que se desea implantar a la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante” ubicada en la comunidad de Buena Fuente, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Este diseño organizacional busca mejorar;

El cambio de estructura, que a través de su rediseño busca la descentralización del flujo de trabajo de la organización.

Enfoque tecno-estructural, es un rediseño de la estructura y las operaciones laborales. Cambio de tecnología que comprende el cambio de rediseño de las operaciones laborales.

Cambio en las personas, que a través de capacitaciones e incentivos desarrollaran nuevas habilidades, actitudes, expectativas y percepciones.

Obteniendo mejores resultados en la organización y mejorando también la calidad de vida de los colaboradores y satisfacción de trabajo en base al Plan Nacional del Buen Vivir.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones de estrategias que la fábrica de hielo debe optar para el desarrollo de nuevas oportunidades en el mercado intraprovincial e interprovincial que busca el desarrollo organizacional de la empresa.

4.2 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

FIGURA N° 4 Modelo organizacional de Richard Daft



Fuente: Richard Daft.
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.1 Análisis Situacional.

La situación actual de la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante” de la comunidad de Buena Fuente, se obtiene mediante un diagnóstico preciso para poder tomar las decisiones correctas que nos conllevan al establecimiento de los objetivos planteados para la Empresa.

4.2.1.1 Análisis interno

CUADRO N° 34 Análisis interno.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Productos de calidad.	Falta de calidad de servicio.
Colaboradores con experiencia altamente calificados.	No tienen manual de procedimiento.
Infraestructura propia y área de estacionamiento vehicular.	Imagen de la empresa.
Comunicación en áreas de trabajo.	Falta de colaboración de los trabajadores.

Fuente: Fábrica de hielo.
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.1.2 Análisis externo.

CUADRO N° 35 Análisis externo.

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Gran cantidad de comerciantes pescadores.	Competencias locales.
Acceso de créditos gubernamentales.	Amenazas naturales por la ubicación cerca del mar.
Adquisiciones de nuevas tecnologías.	Robo de maquinarias.
Restauración de carreteras reduce el números reparaciones vehicular.	Cambio de rutas impuestas por las autoridades y gobiernos sectoriales.

Fuente: Fábrica de hielo.
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.1.3 Análisis competitivo.

4.2.1.3.1 Matriz de evaluación de factor interno MEFI.

Una vez estudiado los factores internos claves que inciden en el desempeño de la fábrica de hielo Buena Fuente, se procedió a construir la matriz MEFI de acuerdo a la información obtenida.

Esta Matriz MEFI permitió evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos se realizaron los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero se anotaron las fortalezas y luego las debilidades.
2. En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores.

Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

3. Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Por último se multiplicó el peso del factor su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

FIGURA N° 5 Matriz de evaluación de factor interno.



Figura: Matriz de evaluación de factores

Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

MEFI de la fábrica de hielo.

CUADRO N° 36 Matriz MEFI.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Productos de calidad.	0.20	4	0.80
Colaboradores con experiencia altamente calificados.	0.20	3	0.60
Infraestructura propia y área de estacionamiento vehicular.	0.40	3	1.20
Comunicación en áreas de trabajo.	0.20	2	0.40
Total	1.00		3.00
Debilidades			
Falta de calidad de servicio.	0.40	4	1.60
No tienen manual de procedimiento.	0.30	4	1.20
Imagen de la empresa.	0.10	3	0.30
Falta de colaboración de los trabajadores.	0.20	3	0.60
Total	1.00		3.70

Figura: Matriz MEFI

Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

El total ponderado en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) fue de 3,70 esto indica que el departamento está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que acentúen las fortalezas y superen las debilidades internas.

Los pesos totales ponderados de 3,00 y corresponden a las fortalezas y a las debilidades respectivamente 3,70. Los factores “Estructura organizativa definida, colaboradores altamente calificados, infraestructura propias, se cuenta con la infraestructura suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa”, obtuvieron el peso más alto con respecto a las fortalezas lo cual indica la importancia que tienen estos factores para alcanzar el éxito, ya que repercuten más en el desempeño que tiene la empresa, permitiéndole trabajar de manera más eficiente y oportuna.

4.2.1.3.2 Matriz de evaluación de factor interno MEFE.

La matriz (MEFE) valora la situación externa de la empresa. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas importantes de la empresa, tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado con el fin de dilucidar como se encuentra la fábrica “Hielo Buena Fuente, en relación con el ámbito externo.

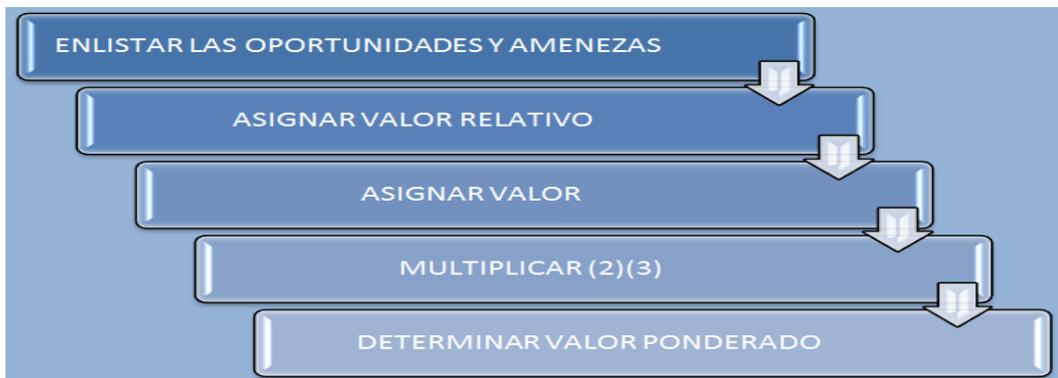
Para la asignación de la calificación se le solicito al gerente de la fábrica que calificara dentro de un rango de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la fábrica están respondiendo con eficacia, donde los pasos requeridos para la construcción de la matriz de evolución de factor externo son:

1. Identificar las amenazas y oportunidades claves de la gerencia.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.
3. Asignar una ponderación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si la variable representa 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para establecer un resultado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

FIGURA N° 6 Matriz MEFE.



Fuente: Matriz de evaluación de factores
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

MEFE de la fábrica “Hielo Buena Fuente”

CUADRO N° 37 Matriz MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Gran cantidad de comerciantes pescadores	0.40	4	1.60
Acceso de créditos	0.20	3	0.60
Adquisiciones de nuevas tecnologías.	0.20	4	0.80
Restauración de carreteras	0.20	3	0.60
Total	1.00		3.60
Amenazas			
Competencias Locales	0.20	3	0.60
Amenazas naturales	0.20	3	0.60
Robo de maquinarias	0.30	2	0.60
Cambio de rutas por autoridades	0.30	2	0.60
Total	1.00		2.40

Figura: Matriz MEFE
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

Luego de haber aplicado la matriz EFE se obtuvo un resultado donde las oportunidades están siendo aprovechadas por la empresa ya que poseen calificaciones eficientes. En cuanto a las amenazas estas tienen un menor impacto sobre la empresa ya que están siendo atacadas debidamente.

El total ponderado de las oportunidades es de 3,60 por encima de las amenazas con un promedio de 2,40, se puede concluir que la fábrica de hielo Buena Fuente tiene buenas oportunidades en el mercado y es muy fuerte en lo externo.

4.2.1.4 Matriz de marco lógico.

Matriz de Marco Lógico (MML).- Se utilizará en todas las etapas del proceso y por ello debe ser modificada y mejorada a lo largo del diseño y ejecución.

MML de la fábrica de hielo Buena Fuente

FIGURA N° 7 Matriz de marco lógico.



Figura: Marco Lógico.
Elaborado por. Raúl Salinas Orrala.

4.2.1.5 Matriz FODA

El propósito de esta matriz fue generar un conjunto de estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, razón por la cual no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA fueron seleccionadas para su aplicación donde se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externa.

CUADRO N° 38 Matriz FODA

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Productos de calidad Colaboradores con experiencias Infraestructura propia Comunicación en áreas de trabajo	Falta de calidad de servicio No tienen manual definidos Imagen de la empresa Falta de colaboración de los trabajadores
EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Gran cantidad de comerciante pescadores Acceso de créditos gubernamentales Adquisiciones de nuevas tecnologías Restauración de las carreteras	F2-O1 Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos. F2-O2 Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos y de atención y servicio al cliente. F2-O3 Adaptación de nuevas tecnologías.	D4-O2 Crear un sistema de motivación para incentivar al personal en el cumplimiento de la misión. D4-O2 Establecer un manual de funciones a los conductores.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Competencias locales Amenazas naturales Robo de maquinarias Cambio de rutas por parte de los Gobierno Autónomos Descentralizados GADs.	F3-A1 Contrarrestar la competencia, aprovechando la calidad de sus productos y bajos precios. F4-A2 Diseño de una cultura organizacional	D4-A1 Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil. D4-A2 Diseñar metodología de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas.

Figura: Matriz FODA
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.1.6 Modelo de Michael Porter.

FIGURA N° 8 Análisis Porter.



Fuentes: Porter M (2009) la competitividad.
Elaborado por la autor: Raúl Salinas Orrala.

Cientes: los principales clientes serán considerados las personas que se dedican a la actividad avícola, acuicultura y pesca de la provincia de Santa Elena.

Proveedores: los principales proveedores de la fábrica de hielo Buena Fuente serán la gasolinera Hernández Jr., Ecuasal, Aguapen que aportaran para la elaboración del producto.

Competencia: La competencia para la fábrica de hielo Buena Fuente, son muchas en el mercado ya que existen fábricas de hielos en el canto de la libertad y también existen intermediarios que se encuentran ubicados cerca de los puertos pesqueros principales de la provincia de Santa Elena.

Competencia Potencial: La principal competencia potencial serán todas aquellas fábricas industriales innovadoras en la fabricación de sus productos ya que pueden tener mayor producción y satisfacer la demanda de forma eficaz.

Productos sustitutos: El principal producto o servicio sustituto de la fábrica de hielo Buena Fuente, sería el hielo de agua netamente dulce exclusivamente para

los que se dedican a vender marisco y a los que se dedican a la actividad avícola en la provincia y sus alrededores.

4.2.1.7 La matriz Boston Consulting Group o matriz BCG.

Esta matriz mide el crecimiento y la participación del mercado de la fábrica de hielo Buena Fuente, del cantón Santa Elena la cual se encuentra en la etapa del producto de la “Vaca”, no posee un alto crecimiento, pero si una alta participación de mercado, en un mediano plazo se espera que la fábrica de hielo Buena Fuente llegue a la etapa de la estrella, ser líder en el mercado, brindando servicio de calidad, mediante la implantación de un diseño organizacional. Sus fortalezas y oportunidades orientan a que la fábrica de hielo Buena Fuente llegue a ser estrella y pionera en la provincia de Santa Elena.

FIGURA N° 9 Matriz BCG

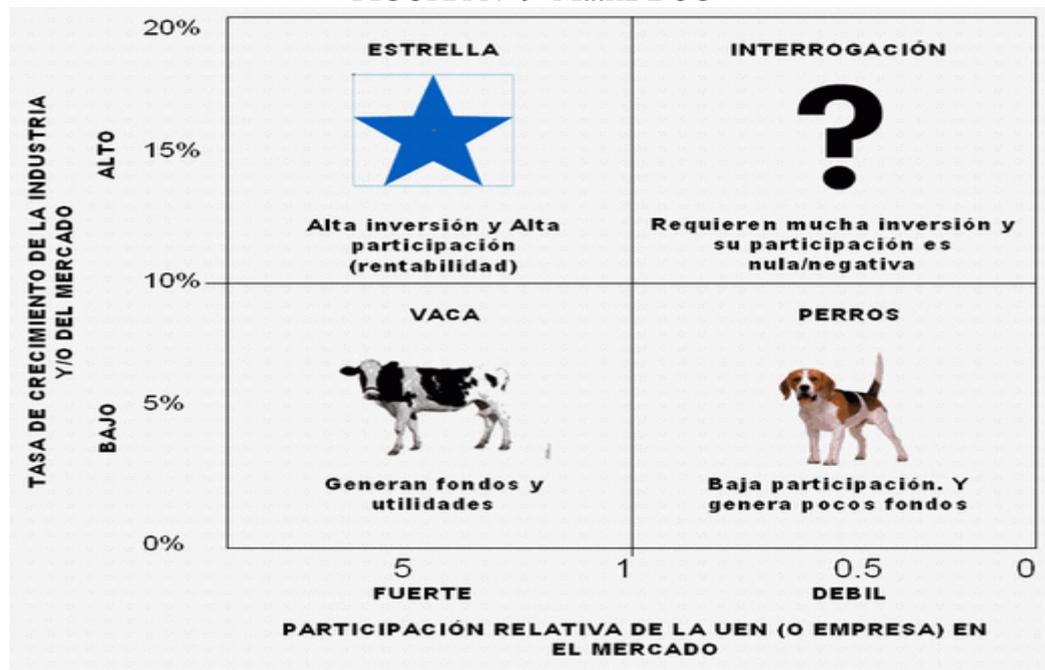


Figura: Matriz BCG
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.2 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.

La presente propuesta tiene como objetivo general establecer un diseño organización para mejorar la gestión administrativa de la misma a través de la

misión, visión, principios y valores, organigrama estructural y funcional planteado con el fin del buen funcionamiento de la empresa

4.2.2.1 Misión.

“Nuestra misión es fabricar hielos con materiales de la más alta calidad y estándares de resistencia aprobados por el INEN: brindando confiabilidad al adquirir nuestros productos con el mejor servicio de atención al cliente del cantón de Santa Elena provincia de Santa Elena”.

Para lograr esta meta “Fábrica de Hielo” está organizada por departamentos debidamente clasificados, en lo que se ha colocado el personal idóneo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Estamos consciente de que un elementos esencial dentro de cualquier organización es la seguridad, por lo que nuestra empresa cuenta con políticas administrativas a través, de las cuales garantizamos nuestros productos a los clientes.

4.2.2.2 Visión.

“Consolidarnos como empresa líder en la fabricación de hielos, con tecnología innovadora, para garantizar al cliente óptima calidad, orientados a proveer seguridad y excelente atención”.

Ser una empresa que actúa bajo un marco legal, con un esquema de gestión acorde con las demandas del mercado, que valora el esfuerzo individual pero fomenta el trabajo en equipo, integrada por recurso humano leal, que sienta la empresa como propia, con talento, altos niveles de autocontrol, regido por políticas, responsables, participe y solidario. Donde los colaboradores, clientes y distribuidores sean los principales componentes de nuestra empresa, orgullosos de decir: “esta es mi empresa de confianza” ya que vendemos productos y servicios de buena calidad a nuestros consumidores.

4.2.2.3 Objetivo de la propuesta.

4.2.2.3.1 General.

Proporcionar un diseño organizacional a la fábrica de hielo con el propósito que se erradiquen todos los problemas que existen.

4.2.2.3.2 Específicos.

Construir una adecuada ideología empresarial que guie las funciones a desarrollar, para mejorar el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas de trabajo.

Identificar las unidades departamentales, mediante la departamentalización, para determinar los niveles de autoridad.

Describir cada una de las funciones que deben realizar los trabajadores, utilizando la descripción de puesto, para definir los deberes y responsabilidades de los trabajadores.

4.2.2.4 Estrategia.

Las principales estrategias encontradas en la matriz de análisis FODA son las siguientes:

- Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos y de atención y servicio al cliente.
- Adaptación de nuevas tecnologías.
- Crear un sistema de motivación para incentivar al personal en el cumplimiento de la misión.
- Establecer un manual de funciones a los conductores.
- Asignar tareas claras y específicas.
- Diseño de una cultura organizacional.
- Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil.

4.2.2.5 Plan de acción.

CUADRO N° 39 Plan De Acción

Plan de acción		
Problema principal		
¿De qué manera influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa “Leonardo Bustamante de la Comunidad de Buena Fuente del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena año 2013?”		
Fin del proyecto	Indicadores	
Implementación del diseño organizacional para la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” Buena Fuente”.	Diagnosticar la situación actual de la fábrica.	
	Elaborar un manual de funciones para los socios de la fábrica.	
Propósito del proyecto	Indicadores	
Presentar a la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán” Buena Fuente”, una propuesta para que mejore su gestión administrativa.	Realizar un análisis interno y externo para determinar las variables favorables para mejorar las funciones administrativas por medio del diseño organizacional	
COORDINADOR DEL PROYECTO: SALINAS ORRALA RAUL ERNESTO		
Objetivos específicos	Estrategias	Actividades
Diseñar un modelo organizacional como solución a los problemas presentados por la empresa.	Diseño de una cultura organizacional	Misión, visión, objetivos
Diagnosticar el interés laboral para determinar la situación actual de la empresa.	Diseñar metodología de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas.	Realizar el organigrama funcional para los miembros fábrica.
Analizar el ambiente externo de la empresa “Leonardo Bustamante Morán” y la incidencia en su gestión administrativa.	Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos y de atención y servicio al cliente.	Seminarios de atención y servicios al cliente, adaptación de nuevas tecnologías.
Analizar los resultados del estudio que proporcionen la información acertada para el desarrollo de la gestión administrativa.	Establecer un manual de funciones a los conductores	Descripción del manual de funciones, lo que debe o no hacer todos los que conforman la fábrica.
Describir cada una de las funciones que deben realizar los trabajadores, utilizando la descripción de puesto para definir deberes y responsabilidades en la fábrica de hielo.	Asignación de tareas específicas de acuerdo al perfil	Descripción de los puestos de trabajo, funciones de los miembros de la fábrica.

Fuente: Presupuesto

Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.3. Gestión de necesidades.

La importancia que tiene la gestión para la admiración de la fábrica es buscar las necesidades y hallar la manera de que estos factores múltiples de producción mediante una buena administración influyan en la comercialización de productos para satisfacer las necesidades trabajando en equipo para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la fábrica.

4.2.3.1. Identificar productos y servicios.

Mediante la gestión de necesidades del producto o servicio se busca una responsabilidad en conjunto con el compromiso diario entre las necesidades y expectativas de los clientes y los costos de los productos, estos tienen que ser asumidos tanto por el cliente y la asociación.

Es oportuno recordar aquellas características que definen los productos y el servicio al cliente, por tanto las organizaciones para sobrevivir y no declinar están constantemente innovando, siempre y cuando conserven un espíritu emprendedor y permanecer en la búsqueda de incrementar la comercialización beneficiándose los integrantes de la misma.

4.2.3.2. Definir clientes y proveedores.

En la calidad de los productos es indispensable la gestión o satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la aplicación del esquema entre el proveedor y el cliente, es la razón por la cual el proveedor debe de satisfacer las necesidades de los clientes, de la misma forma en la que la asociación deberá satisfacer a los cliente externos.

En definitiva la identificación de los clientes y proveedores, aportan de buena manera el funcionamiento interno y externo de la asociación, ya que son elementos básicos para poder alcanzar la calidad; por aquello es preciso fomentar las medidas oportunas que permitan al cliente expresar sus necesidades.

4.2.4. Proyección del diseño organizacional.

4.2.4.1 Estructura organizacional y función de la empresa.

FIGURA N° 10 Estructura organizacional

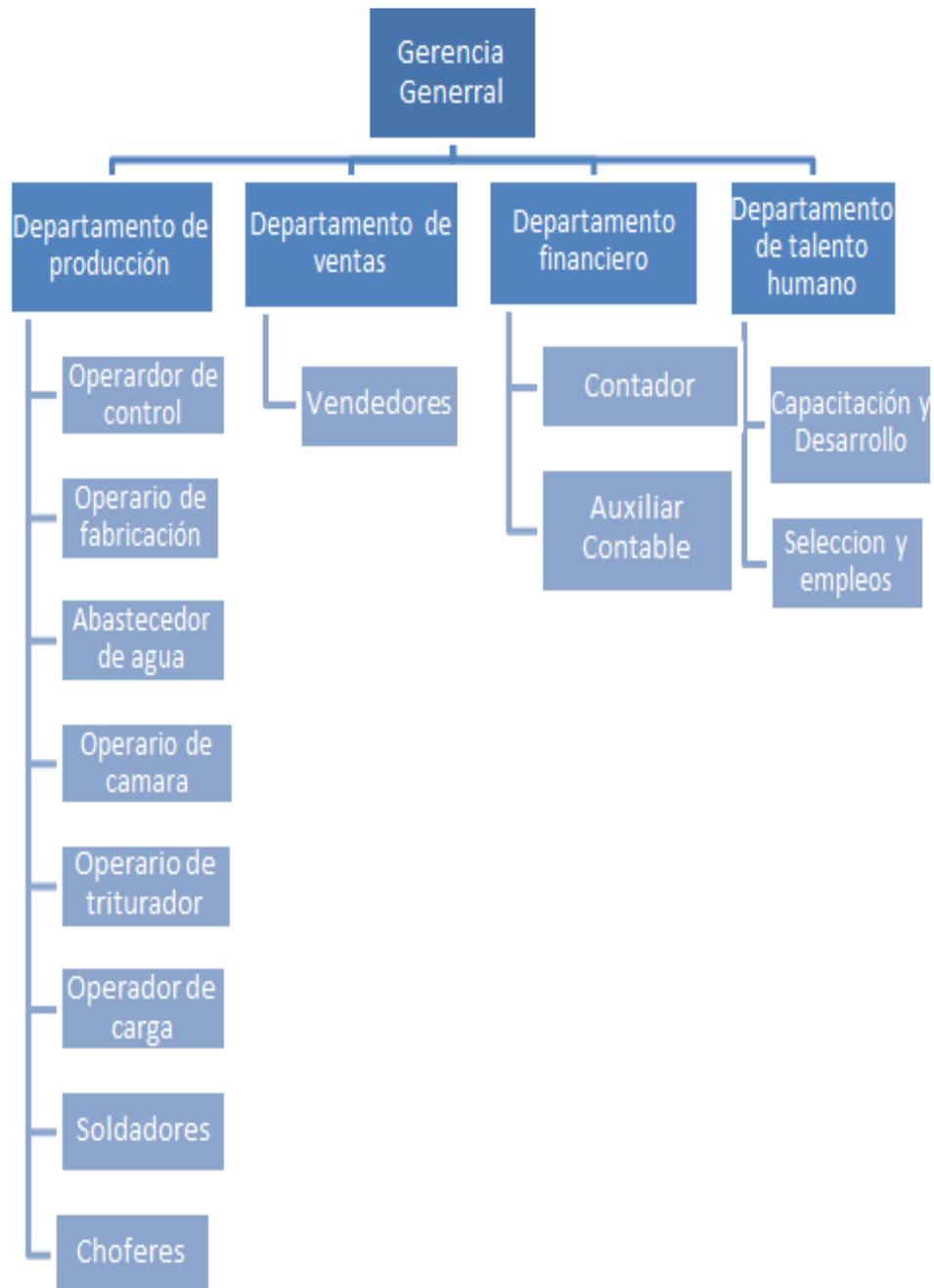


Figura: Estructura Organizacional.
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

En la gráfica que se representa la organización de la empresa o su estructura organizacional, muestra su esqueleto y su constitución interna, su funcionamiento y dinámica. En forma general se sirve para: descubrir y eliminar defectos o fallas de organización. Comunicar la estructura organizativa. Reflejar los cambios operativos.

En el diseño de esta grafica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos: la ubicación que se le da a cada unidad mayor de la organización representarse en el diagrama, las figuras geométricas las líneas que enlazan las figuras geométricas y los nombres de la unidad de trabajo.

4.2.4.2 Órgano funcional.

4.2.4.2.1 Gerencia general.

Dependencia: Tiene bajo su dependencia, departamento de producción, ventas, financiero y talento humano.

Función principal: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las labores técnico – administrativas y financieras de la empresa, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.

Deberes y responsabilidades

- ☆ Representar judicial y extrajudicialmente de la empresa.
- ☆ Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.
- ☆ En coordinación con las metas organizacionales dispuestas por la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.
- ☆ Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados a la conversación y desarrollo de la inversión de los accionistas, que incluyen los aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.

☆ Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.

☆ Y de las demás funciones que sean causas y efectos de las mismas.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Gerente General.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8
- 4) Ubicación: Nivel superior
- 5) Tipo de contratación: Permanente

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Junta General
- 8) Subordinados:
Jefe de producción
Jefe de ventas
Jefe financiero
Jefe de talento humano

Propósito del puesto: Controlar y supervisar todas las actividades que se realizan en la organización.

Funciones general: Planear, organizar, coordinar todas las actividades que se realicen en la organización.

Funciones específicas: Fijar los objetivos de la organización, proporcionar las herramientas necesarias para la realización de los trabajos y seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitación de conocimientos para sus habilidades.

Responsabilidad

- a) Representar a la empresa ante las instituciones en todos los asuntos relacionados con la comercialización del producto.
- b) Sancionar las faltas de los trabajadores de acuerdo al régimen disciplinario de la organización.
- c) Aprobar los diferentes presupuestos que beneficien a la organización.

Comunicación

- 1) Horizontal -----
- 2) Descendente:
Jefe de producción
Jefe de ventas
Jefe financiero
Jefe de talento humano

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Administración de Empresas – Desarrollo Empresarial
- 2) Experiencia: 2 a 4 años
- 3) Iniciativa: Emprendedor, líder
- 4) Personalidad: Espíritu de líder y estabilidad emocional

4.2.4.2.2 Jefe de producción.

Dependencia

Depende de: Gerente General.

Tiene bajo su dependencia: operador de control, operador de fabricación, abastecedor de agua, operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes.

Función principal: Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las operaciones de su departamento.

Deberes y responsabilidades

- ☆ Supervisar el proceso de producción, en todas las fases.
- ☆ Vigilar que el proceso en la elaboración del hielo cumpla la planificación prevista.
- ☆ Establecer el control de calidad de cada producción.
- ☆ Verificar que embalaje se realice en las mejores condiciones.
- ☆ Y las demás funciones que sean causa y efecto de las mismas.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe de Departamento de Producción.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados: operador de control, operador de fabricación, abastecedor de agua, operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, chóferes.

Propósito del puesto: Definir, diseñar e implementar un sistema de seguridad e higiene en el trabajo en el sistema de producción de hielo aportando con el medio ambiente, evitando la contaminación de nuestros productos.

Funciones general: Diseñar, programar y controlar los procesos de producción mediante métodos de trabajo y verificar el buen estado de las maquinarias y equipos.

Responsabilidad: Programar los lotes de producción de acuerdo a la capacitación de producción.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General
- 2) Horizontal: Jefe de ventas
Jefe financiero
Jefe de talento humano
- 3) Descendente: operador de control, operador de fabricación, abastecedor de agua, operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Procesos de Producción – Desarrollo Empresarial
- 2) Experiencia: 2 a 4 años
- 3) Iniciativa: Emprendedor, líder
- 4) Personalidad: Competitivo y Espíritu de líder

4.2.4.2.2.1 Operador de control

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Operador de los controles de la planta.

Deberes y responsabilidades

- ☆ Disponer de la información adecuada para la elaboración del producto para determinar si hay pérdida de materia prima.
- ☆ Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- ☆ Realizar informe semanal de las actividades realizadas mediante un sistema de informático.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operador de control.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01-1
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Investigar nuevos procesos de producción de hielo para su posterior operación.

Funciones general: Proponer ideas de innovación para la imagen de la empresa.

Funciones específicas: Disponer de la información adecuada para la fabricación del hielo. Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad: Crear métodos para la congelación del hielo.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: tiene bajo control el mando de operador de fabricación, abastecedor de agua, operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Procesos de Producción
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Personalidad: Ser competitivo

4.2.4.2.2.2 Operador de fabricación.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Preparar los materiales para la elaboración del hielo y distribución de los mismos a los obreros.

Deberes y responsabilidades: Definir la cantidad del material (Agua, sal), cuidar que el material sea adecuado para el siguiente proceso y las demás funciones que sean causa y efecto de las mismas.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operador de fabricación.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01-2
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Operar maquinarias de acuerdo con los diseños, siguiendo las órdenes de producción.

Funciones general: Ajustar los cubos de hielo con exactitud a la forma y tamaño sin causarle ningún deterioro.

Funciones específicas: Llenar los cubos de agua evitando desperdicios y dividir los cubos de agua con exactitud.

Responsabilidad: Verificar si los cubos están puestos en el congelador de manera adecuada.

Comunicación

- 1) Ascendente: Operador de control.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: abastecedor de agua, operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Procesos de fabricación
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Personalidad: Habilidad con las maquinarias
- 4) Año mínimo: 28 a 40 años.

4.2.4.2.2.3 Abastecedor de material agua.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Efectuar el abastecimiento correspondiente a las necesidades de producción.

Deberes y responsabilidades

- ☆ Definir y preparar el agua.
- ☆ Evitar el desgaste de agua innecesaria.
- ☆ Remojar el hielo para el mejor manejo de desembarque.
- ☆ Y las demás funciones que sean causa y efecto de las mismas.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operador de agua.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01-3
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Supervisar que el agua sea correcta para su proceso de congelación y que no esté contaminada, estar pendiente de las bombas de agua para su correcto funcionamiento.

Funciones general: Realizar el llenado correspondiente de acuerdo al cubo.

Funciones específicas: Controlar el proceso de hielo.

Responsabilidad: Revisar que los cubos de hielo este de acuerdo con la numeración correspondiente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Operador de fabricación.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: tiene bajo control supervisar al operario de cámara, operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes para la elaboración y control de actividades.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Cursos sobre la producción de hielo.
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Personalidad: Destreza y habilidad.

4.2.4.2.2.4 Operario de cámara.

Dependencia: Jefe de producción.

Función principal: Controlar las tareas de la cámara de frigorífico del hielo verificando el tamaño y calidad de los procesos y de resultados se ajuste a los requerimientos del producto y las necesidades, exigencias y demandas de los clientes.

Deberes y responsabilidades.

- ☆ Verificar el tamaño del hielo.
- ☆ Ordenar el hielo de forma simultánea.
- ☆ Y las demás funciones que sean causa y efecto de las mismas.

Identificación y relaciones

- 1) Nombre del puesto: Operario de cámara.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01-4
- 4) Ubicación: Departamento

Relación de autoridad

7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el parado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones general: Prepara las herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de la venta.

Funciones específicas: Preparar las herramientas necesarias para la venta del producto.

Responsabilidad: Efectuar las operaciones y clasificación de los cubos de hielos a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: operario de triturador, operario de carga, soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Curso de aparato
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Personalidad: Habilidad

4.2.4.2.2.5 Operario de triturador.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Verificar que el hielo no tenga materiales que puedan averiar la maquina triturada y verificar que el hielo este correctamente para introducirle a la máquina trituradora.

Deberes y responsabilidades

- Efectuar la trituración del hielo.
- Revisar y corregir los defectos existentes en el hielo.
- Prender las máquinas trituradoras.
- Y de las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operario de triturador.
- 2) Número de plaza: 2
- 3) Clave: P-8-01-5
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar la trituración del hielo de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones general: Prepara las herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de trituración.

Funciones específicas: Preparar las herramientas necesarias para la trituración del producto.

Responsabilidad: Efectuar las operaciones para la trituración de los cubos de hielos a fin de otorgarles las características y presentación final en granizado.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: operario de carga, soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Técnicas de trituración
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Habilidad y destreza

4.2.4.2.2.6 Esquiadores.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Esquiar el hielo en los carros que visitan nuestra planta.

Deberes y responsabilidades

- Esquiar el hielo de manera simultánea para un mejor consumo de los clientes.
- Llenar las gavetas de hielo de los clientes para una mejor atención.
- Ser humilde y solidario.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operario de esquiadores.
- 2) Número de plaza: 4
- 3) Clave: P-8-01-6
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Esquiar el hielo triturado de forma simultánea de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones general: Prepara las herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de la esquiar.

Funciones específicas: Preparar las herramientas necesarias para la esquiar el hielo triturado.

Responsabilidad: Efectuar las operaciones del hielo triturado a fin de otorgar al cliente un producto de buena calidad.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: soldadores, choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: _____
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Personalidad: Habilidad y destreza

4.2.4.2.2.7 Soldadores.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Verificar que las cubetas no tengan defectos para la fabricación del hielo.

Deberes y responsabilidades: Revisar que las cubetas estén en buen estado, soldar cualquier avería de las cubetas de hielo.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Soldador.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-01-7
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el reparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones general: Prepara las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de reparado.

Funciones específicas: Realizar ajustes de las maquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad: Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de las cubetas de hielo a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: choferes.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Estudios técnicos
- 2) Experiencia: 2 a 10 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Habilidad y destreza e innovador.

4.2.4.2.2.8 Choferes.

Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

Función principal: Trasladar el hielo de manera directa e inmediata a nuestros clientes.

Deberes y responsabilidades:

- Entrega a domicilio.
- Estar en condiciones de manejar.
- Portar licencia de conducir tipo E.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Choferes.
- 2) Número de plaza: 5
- 3) Clave: P-8-01-8
- 4) Ubicación: Departamento

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de producción

Propósito del puesto: Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el traslado del hielo triturado o en cubos de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones general: Prepara los camiones a fin de dejarlas listas para el proceso de la esquiar.

Funciones específicas: Realizar los ajustes de los camiones de acuerdo a las operaciones a prueba.

Responsabilidad: Trasladar el hielo a fin de llegue de manera directa a los cliente de forma rápida y oportuna.

Comunicación

1) Ascendente: Jefe de producción.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Capacitación en conducción.
- 2) Experiencia: 2 a 5 años
- 3) Iniciativa: Conducir a la defensiva
- 4) Personalidad: Conductor profesional por convicción.

4.2.4.2.3 Jefe de ventas.

Dependencia

Depende de: Gerente General tiene bajo su dependencia el vendedor para realizar las diferentes ventas establecidas.

Función principal: Establecer un contacto directamente con el cliente.

Deberes y responsabilidades:

- Formular el programa mensual de ventas del departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.

- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los vendedores programando sus rutas e instrucciones de trabajo.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe de ventas.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-02
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Vendedores

Propósito del puesto: Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con el producto, el precio, la exhibición, la promoción y la atención al cliente.

Funciones general: Garantizar el cumplimiento de los presupuestos de ventas, los indicadores de servicio al cliente y la rentabilidad del negocio en los departamentos a su cargo.

Funciones específicas: Diseñar estrategias de ventas, evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad: Cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General.
- 2) Horizontal: Jefe de producción, jefe financiero y jefe de talento humano.
- 3) Descendente: Vendedor.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Marketing y ventas.
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Personalidad: Capacidad de comunicación.

4.2.4.2.3.1 Vendedores.

Dependencia

Depende de: Jefe de ventas.

Función principal: Realizar el primer contacto con los clientes, mediante las ventas, generando ingresos para la empresa.

Deberes y responsabilidades

- Brindar atención personalizada a los clientes.
- Formarse constantemente en técnicas de ventas.
- Negociar condiciones de venta.
- Administrar eficientemente la cartera de clientes.
- Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas y enviarlos a la contabilidad.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Vendedor.
- 2) Número de plaza: 2
- 3) Clave: P-8-02-1
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente

6) **Ámbito de operación:** Toda la Organización

Relación de autoridad

7) **Jefe inmediato:** Jefe de ventas

8) **Subordinados directos:** -----

Propósito del puesto: Planificar un vínculo con el cliente, porque tiene a su cargo vender los productos, siendo la parte más importante del negocio.

Funciones general: Ofrecer todos los productos de la empresa de tal manera que se logre la completa satisfacción de los clientes.

Funciones específicas: Planificar una atención personalizada a los clientes, dando toda la información de los productos de la empresa.

Responsabilidad: Reportar los posibles conflictos que ocurren con los clientes y cumplir con las decisiones emitidas por el jefe de ventas.

Comunicación

1) **Ascendente:** Jefe de ventas.

2) **Horizontal:** -----

3) **Descendente:** -----

Especificaciones del puesto

1) **Conocimientos:** Bachiller en comercialización.

2) **Experiencia:** 2 años

3) **Personalidad:** Poder de conocimiento.

4.2.4.2.4 Jefe financiero.

Dependencia: depende de Gerente General y tiene bajo su dependencia: Contabilidad.

Función principal: Planear y analizar los estados financieros con el fin de manejar los activos, pasivos y capital de la empresa para una mejor administración financiera.

Deberes y responsabilidades

- Analizar los datos financieros.
- Determinar la estructura de activos de la empresa.
- Fijar la estructura del capital.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe financiero.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-03
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Contador y auxiliar contable.

Propósito del puesto: Programar de forma eficiente el presupuesto y fijar el destino de los recursos económicos de la empresa logrando su máximo provecho.

Funciones general: Planificar la compra de la maquinaria, materia prima e insumos, conjuntamente con el gerente y distribuir en forma adecuada el recurso económico.

Funciones específicas: Preparar el presupuesto anual de la empresa, analizar los indicadores financieros para evaluar el desempeño de la empresa y emitir los informes financieros mensuales requeridos para las decisiones gerenciales que ayuden el éxito de la empresa.

Responsabilidad

- Responder el valor que ha elegido otorgado en recursos para su administración.
- Distribuir correctamente el dinero de la empresa.
- Tomar las decisiones financieras más apropiadas.
- Informar la situación de la empresa al gerente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General.
- 2) Horizontal: Jefe de producción, jefe de ventas y jefe de talento humano.
- 3) Descendente: Contador y auxiliar contable.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: CPA y Contabilidad y Auditoría.
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Honestidad y responsabilidad.

4.2.4.2.4.1 Contador.

Dependencia

Depende de: Jefe de financiero y tiene bajo su dependencia: Auxiliar de contabilidad.

Función principal: Revisar todos los movimientos así como la presentación al jefe financiero los estados financieros mensuales de pérdidas y ganancias de la empresa en cuanto a su producto..

Deberes y responsabilidades

- Registrar todos los ingresos y egresos que ha tenido la empresa.
- Realizar el de pago de los empleados.

- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Contador.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-03-1
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe financiero
- 8) Subordinados directos: Auxiliar Contable

Propósito del puesto: Realizar un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la empresa.

Funciones general: Llevar a cabo todos los procesos de la empresa.

Funciones específicas: Elaborar y verificar los registros como: los libros diarios, libro mayor, hojas de trabajo y los balances de la caja chica, efectuar mensualmente el rol de pagos de todos los trabajadores de la empresa y presentar informes cuando así lo requiera el gerente.

Responsabilidad

- Ayudar al jefe financiero a realizar y presentar las declaraciones al SRI.
- Verificar que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera eficiente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe financiero.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: Auxiliar contable.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Contabilidad y auditoría.
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Honradez.

4.2.4.2.4.2 Auxiliar contable.

Dependencia

Depende de: Contador.

Función principal: Ayuda al contador a realizar los estados financieros.

Deberes y responsabilidades

- Administrar el control de inventarios.
- Presentar informes de contabilidad.
- Archivar las facturas tanto de ventas como las compras.
- Realizar presupuesto mensual.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Auxiliar Contable.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-03-2
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Contador
- 8) Subordinados directos: -----

Propósito del puesto: Ayudar al contador en el registro diario de los ingresos y egresos de la empresa.

Funciones general: Realizar cobros a la cartera de clientes y efectuar declaraciones al SRI.

Funciones específicas: Mantener un control de inventario y pago a servicios básicos de la empresa.

Responsabilidad: Actualizar la información diariamente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe financiero y contador.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Egresado de Contabilidad y Auditoría.
- 2) Experiencia: 6 meses
- 3) Personalidad: Actitud positiva.

4.2.4.2.5 Talento humano.

Dependencia

Depende de: Gerente General

Tiene bajo su dependencia: Capacitación y desarrollo, selección y empleos.

Función principal: Elaborar capacitación y desarrollo del personal para la empresa.

Deberes y responsabilidades

- Elaborar el plan de capacitación, el control de su ejecución y el seguimiento del mismo.
- Aprobar los presupuestos para la capacitación.
- Controlar y verificar el cumplimiento de los convenios realizadas a diferentes capacitadores.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe de Talento Humano.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-04
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Capacitación y Desarrollo; Selección y Empleos.

Propósito del puesto: Gestionar el desenvolvimiento normal del personal de la empresa.

Funciones general: Realizar un seguimiento de actividades del personal de la empresa y dominar el proceso integrado del personal.

Funciones específicas: Diseñar estrategias de convivencia laboral.

Responsabilidad: Implementar la actividad laboral.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General.

- 2) Horizontal: Jefe de producción, jefe financiero y jefe de ventas.
- 3) Descendente: Capacitación y Desarrollo: Selección y Empleos.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Relaciones Humanas.
- 2) Experiencia: 3 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Ser creativo e innovador.

4.2.4.2.5.1 Capacitación y desarrollo

Dependencia

Depende de: Jefe de talento humano.

Función principal: Informar a los empleados sobre los programas de capacitación de la empresa mediante anuncios internos.

Deberes y responsabilidades

- Facilitar el trabajo de la fuerza operativa y de ventas dando a conocer capacitaciones de la empresa y los beneficios que presentan.
- Disponer de la información adecuada para la elaboración de la capacitación.
- Fortalecer las decisiones de los trabajadores actuales y reducir la portabilidad de que opten por otras empresas de fábricas de hielos.
- Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma para el perfecto funcionamiento del mismo y brindar una excelente capacitación a los colaboradores.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Capacitación y Desarrollo.

- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-04-1
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano
- 8) Subordinados directos: Selección y Empleo

Propósito del puesto: Colaborar con el trabajo del jefe de Talento Humano.

Funciones general: Visitar los departamentos con el fin de comunicar a los trabajadores en general.

Funciones específicas: Coordinar capacitaciones.

Responsabilidad: Informar sobre las capacitaciones a los trabajadores en general de actividades, instrumentos y designación de fecha y lugar de la capacitación a realizar con temas de actualidad especialmente de atención.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Talento Humano.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: Selección y Empleo.

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Sobre capacitación y desarrollo laboral.
- 2) Experiencia: 6 meses a 2 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Ser creativo y dinámico.

4.2.4.2.5.2 Selección y empleo.

Dependencia

Depende de: Jefe de talento humano.

Función principal: Seleccionar a los colaboradores idóneos de acuerdo al perfil de la empresa.

Deberes y responsabilidades

- ☆ Gestionar la selección del personal administrativo y operativo.
- ☆ Disponer de la información para la selección del personal.
- ☆ Y las demás funciones que sean causa y/o efecto de la misma.

Descripción del puesto

Identificación y relaciones

Identificación

- 1) Nombre del puesto: Selección y Empleo.
- 2) Número de plaza: 1
- 3) Clave: P-8-04-2
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

Relación de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano
- 8) Subordinados directos: -----

Propósito del puesto: Colaborar con el trabajo del jefe de Talento Humano.

Funciones general: Reclutar el personal idóneo que cumplan con el perfil de la empresa.

Funciones específicas: Seleccionar el personal que formara parte de la parte de la empresa.

Responsabilidad: Informar sobre las capacitaciones a los trabajadores en general.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Talento Humano.
- 2) Horizontal: -----
- 3) Descendente: -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Desarrollo laboral.
- 2) Experiencia: 6 meses a 2 años
- 3) Iniciativa: -----
- 4) Personalidad: Ser creativo, dinámico y espontáneo.

4.2.4.3 Manual de políticas.

Para el manual de políticas se procederá a elaborar un sistema informático que permita proporcionar una guía general de las actividades específicas de la compañía.

El uso de esta aplicación, brindará la posibilidad de obtener un análisis integral de la fábrica de hielo, pudiendo integrar en este análisis la operación interna y el contexto externo en el cual se desenvuelve la compañía. Mediante esta aplicación se podrá obtener importantes conclusiones, las cuales podrán ser utilizadas para mejorar la eficiencia de su empresa y proyectar los pasos a seguir para las actividades a realizar de acuerdo a las políticas establecidas internamente al trabajo y de acuerdo a las normativas del código de trabajo del gobierno con el fin de estabilizar el ambas partes satisfaciendo en si la armonía del trabajador y el éxito de la empresa.

Inicio de la Aplicación Informática

A través de esta hoja, usted podrá observar las demás hojas del programa con sólo presionar con su cursor sobre alguno de los ítems establecidos en la misma (Gestión, Análisis Interno, Análisis de Datos e Índices y Gráficos).

FIGURA N° 11 Hoja de menú o tablero de mando.



Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Como primer paso, deberá hacer un clic sobre gestión para acceder a la próxima hoja para verificar las acciones que se procederá o llevaran a acabo de acuerdo a las actividades a realizar.

Hoja Gestión

En la hoja Gestión, usted deberá ingresar los datos de la empresa (Nombre, Domicilio Legal y Rubro en el cual trabaja).

FIGURA N° 12 Análisis de gestión.

The image shows a spreadsheet interface with a title 'Análisis de Gestión' centered in the top row. Below the title, there are two main sections: 'Datos de la Empresa' and 'Actividad Desarrollada'. The 'Datos de la Empresa' section contains three rows of data: 'Nombre' with the value 'Folcer', 'Domicilio Legal' with 'San Martín 145 - Cap. Fed.', and 'Rubro' with 'Venta de Software'. To the right of this section are three buttons: 'Principal', 'Análisis Interno', and 'Análisis de Datos'. The 'Actividad Desarrollada' section contains a text box with the following text: 'Desarrollo de softwares para la gestión empresarial, para el control interno de las facturaciones, para la emisión de documentos comerciales.' The spreadsheet grid shows columns A through J and rows 1 through 22. The bottom status bar indicates the current sheet is 'Gestión' and lists other sheets: 'Menú', 'Análisis Interno', 'Análisis de Datos', 'Índices', 'Gráficos', and 'Importante'.

Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

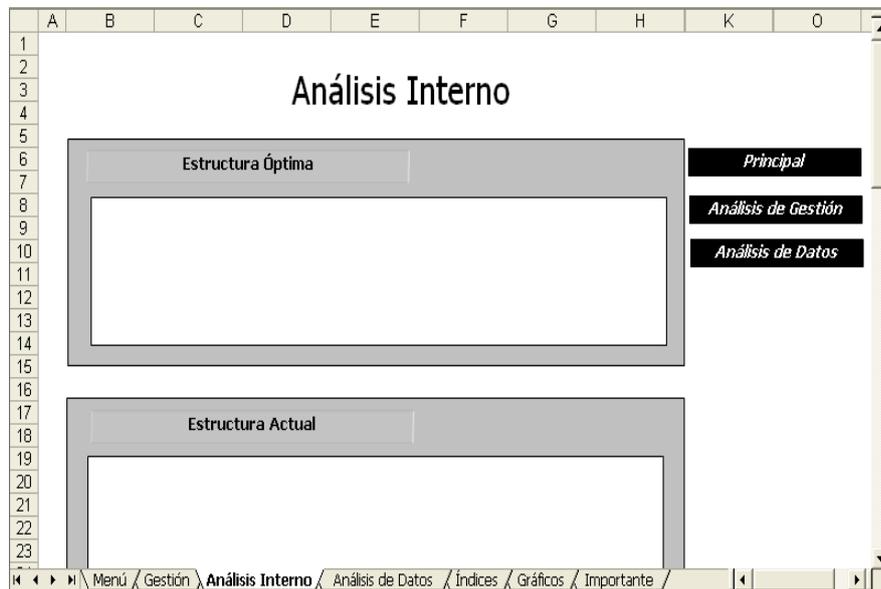
A continuación, encontrará diversos recuadros en los cuales podrá volcar la información vinculada con la empresa. Se le solicitará que mencione la actividad desarrollada por la empresa, el análisis de la actividad de la empresa en el contexto, el análisis de la competencia y el contexto macroeconómico en el cual está desarrollando las actividades.

Esta información, deberá ser aportada desde un punto de vista objetivo, dado que esto permitirá un análisis real y profundo de la gestión de la empresa. La finalidad de esta hoja es que el usuario pueda analizar estos datos, de modo que pueda sacar conclusiones que le ayuden a comprender la gestión de su empresa.

Hoja Análisis Interno

Esta hoja complementará el análisis establecido en la hoja anterior, aportando datos actuales y datos que se esperan alcanzar en el futuro. Aquí, encontrará un recuadro donde deberá establecer la estructura óptima de la empresa y la estructura actual que se posee. Esto permitirá observar las falencias y/o carencias que posee la empresa respecto de su estructura.

FIGURA N° 13 Análisis interno.



Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

4.2.4.4 Manual de procedimientos.

Para el manual de procedimiento de la administración también se establecerá un programa de informático brindando un buen servicio con el fin de mejorar la manera de realizar cualquier tarea con el procedimiento a seguir, ya que permite ser una guía de trabajo y análisis del entorno de la empresa.

A continuación, observará un recuadro con dos ítems: Estado de la Organización y tecnología aplicada.

Estado de la Organización

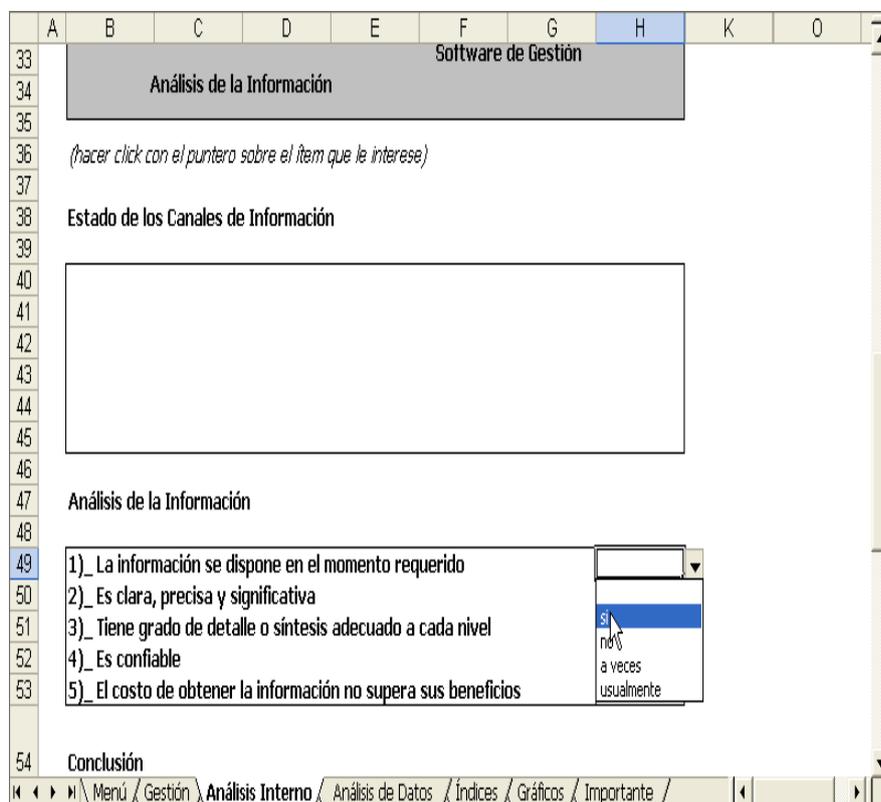
Dentro de Estado de Organización, usted observará dos componentes: Canales de y análisis de la información.

Presionando sobre el primero, usted se situará en un recuadro en donde deberá describir el estado de los canales de información de su empresa. Presionando sobre Análisis de la Información, se encontrará con un cuestionario sobre las

características de la información de su compañía. El mismo, podrá ser contestado presionando sobre la flecha situada a la derecha de la celda de respuesta. De este modo, podrá seleccionar las respuestas allí establecidas.

Una vez finalizado el cuestionario, usted podrá volcar sus conclusiones finales (acerca de los canales de información y la información general de su empresa) en el recuadro denominado Conclusión.

FIGURA N° 14 Análisis de la información.



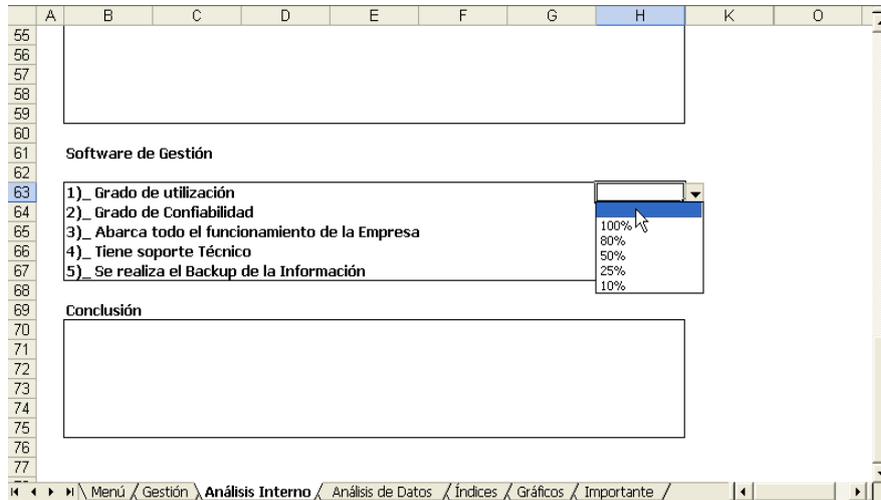
Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Tecnología Aplicada

Deberá presionar sobre software de gestión y, de esta forma, visualizará un cuestionario que deberá ser completado.

Luego, podrá volcar sus conclusiones vinculadas con el cuestionario en el recuadro denominado conclusión.

FIGURA N° 15 Software de gestión.



Fuente: Manual de políticas
 Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Hoja Análisis de Datos

En esta hoja, deberá aportar los datos vinculados a los montos de Ventas, Costos de Mercaderías Vendidas, Gastos de Administración, Gastos de Comercialización, Gastos de Financiación y Tipo de Cambio de la Moneda Extranjera. Estos datos, se deben proporcionar en forma mensual durante dos años, de modo que posteriormente se puedan confeccionar los índices y gráficos de las hojas posteriores.

FIGURA N° 16 Análisis de datos.

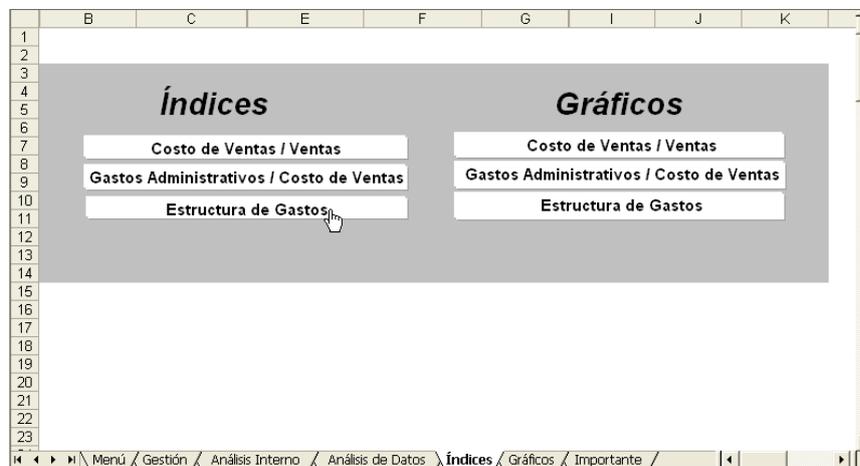
		Análisis de Datos					
		Ventas	Costo de Ventas	Gastos de Administración	Gastos Comerciales	Gastos Financieros	Total Mensual
Primer Año	Enero	\$ 150.000,00	\$ 52.200,00	\$ 8.000,00	\$ 8.900,00	\$ 8.000,00	\$ 72.900,00
	Febrero	\$ 140.000,00	\$ 60.000,00	\$ 7.400,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00	\$ 59.100,00
	Marzo	\$ 120.000,00	\$ 70.000,00	\$ 5.800,00	\$ 7.200,00	\$ 8.200,00	\$ 28.800,00
	Abril	\$ 145.000,00	\$ 55.000,00	\$ 6.200,00	\$ 8.400,00	\$ 7.420,00	\$ 67.980,00
	Mayo	\$ 200.000,00	\$ 82.000,00	\$ 9.200,00	\$ 9.600,00	\$ 6.900,00	\$ 92.300,00
	Junio	\$ 180.000,00	\$ 62.000,00	\$ 8.400,00	\$ 3.600,00	\$ 6.500,00	\$ 99.500,00
	Julio	\$ 160.000,00	\$ 55.000,00	\$ 7.200,00	\$ 5.200,00	\$ 5.800,00	\$ 86.800,00
	Agosto	\$ 170.000,00	\$ 72.000,00	\$ 5.200,00	\$ 8.400,00	\$ 4.200,00	\$ 80.200,00
	Septiembre	\$ 250.000,00	\$ 36.000,00	\$ 6.800,00	\$ 7.900,00	\$ 6.500,00	\$ 192.800,00
	Octubre	\$ 120.000,00	\$ 61.000,00	\$ 9.200,00	\$ 6.200,00	\$ 5.400,00	\$ 38.200,00
	Noviembre	\$ 140.000,00	\$ 82.000,00	\$ 7.400,00	\$ 5.400,00	\$ 8.400,00	\$ 36.800,00
	Diciembre	\$ 160.000,00	\$ 70.000,00	\$ 5.200,00	\$ 14.500,00	\$ 9.600,00	\$ 60.700,00
Total Primer Año		1.935.000,00	757.200,00	86.000,00	91.800,00	83.920,00	916.080,00
Enero							
Febrero							
Marzo							

Fuente: Manual de políticas
 Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Hoja índice

A través de esta hoja, usted podrá obtener los índices de Costos sobre Ventas, Gastos Administrativos sobre Costo de Ventas y observar la Estructura de Gastos; todos expresados en forma mensual. Para acceder a éstos, sólo debe presionar sobre los nombres de los ítems anteriormente mencionados y podrá visualizarlos en forma inmediata.

FIGURA N° 17 Hoja de índice y de gráficos.



Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Si quisiera observar la Estructura de Gastos, obtendría la siguiente figura.

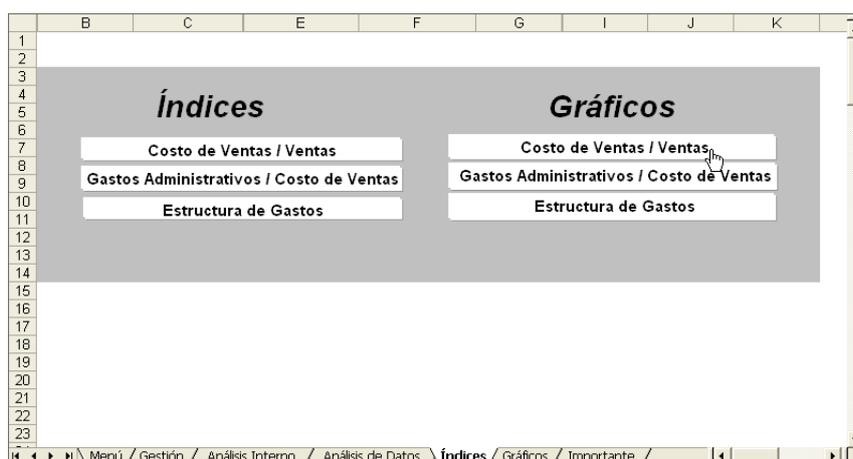
FIGURA N° 18 Estructura de gastos.

Estructura de Gastos					Volver			
Tipo de Gasto	Administración	Comerciales	Financieros		Tipo de Gasto	Administración	Comerciales	Financieros
Enero	32%	36%	32%		Enero	32%	36%	32%
Febrero	30%	26%	28%		Febrero	30%	26%	28%
Marzo	23%	29%	33%		Marzo	23%	29%	33%
Abril	25%	34%	30%		Abril	25%	34%	30%
Mayo	37%	39%	28%		Mayo	37%	39%	28%
Junio	34%	14%	26%		Junio	34%	14%	26%
Julio	29%	21%	23%		Julio	29%	21%	23%
Agosto	21%	34%	17%		Agosto	21%	34%	17%
Septiembre	27%	32%	26%		Septiembre	27%	32%	26%
Octubre	37%	25%	22%		Octubre	37%	25%	22%
Noviembre	30%	22%	34%		Noviembre	30%	22%	34%
Diciembre	21%	58%	39%		Diciembre	21%	58%	39%
Primer Año	33%	35%	32%		Segundo Año	33%	35%	32%

Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Usted también tendrá la posibilidad de visualizar los gráficos de los índices (Costo de Ventas/Ventas y Gs. Adm./Costo de Ventas) y la Estructura de Gastos, simplemente presionando sobre el nombre de estos situados debajo de la palabra Gráficos, en la hoja Análisis de Datos.

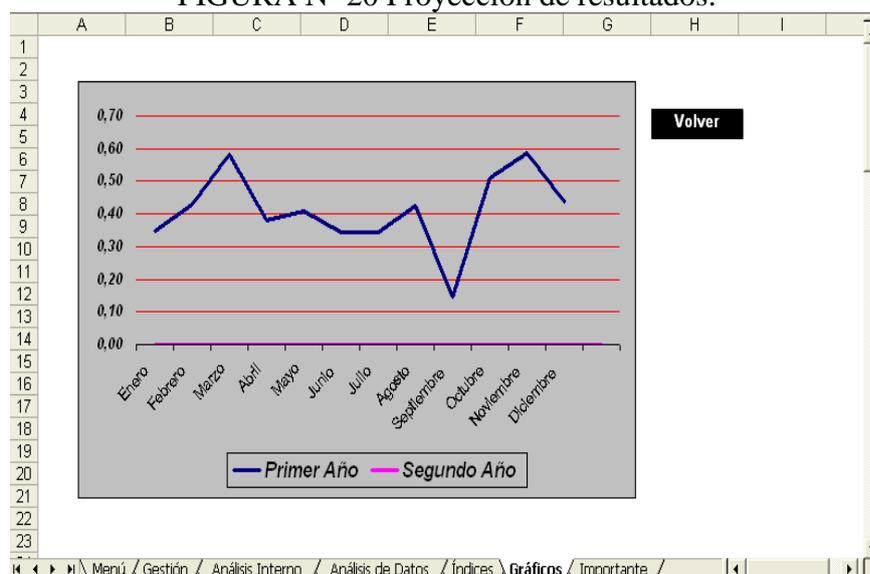
FIGURA N° 19 Visualización de gráficos.



Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Si quisiera obtener el gráfico de Costo de Ventas/Ventas, obtendría el siguiente gráfico:

FIGURA N° 20 Proyección de resultados.



Fuente: Manual de políticas
Elabora por: Raúl Salinas Orrala

Formas de Procedimientos.

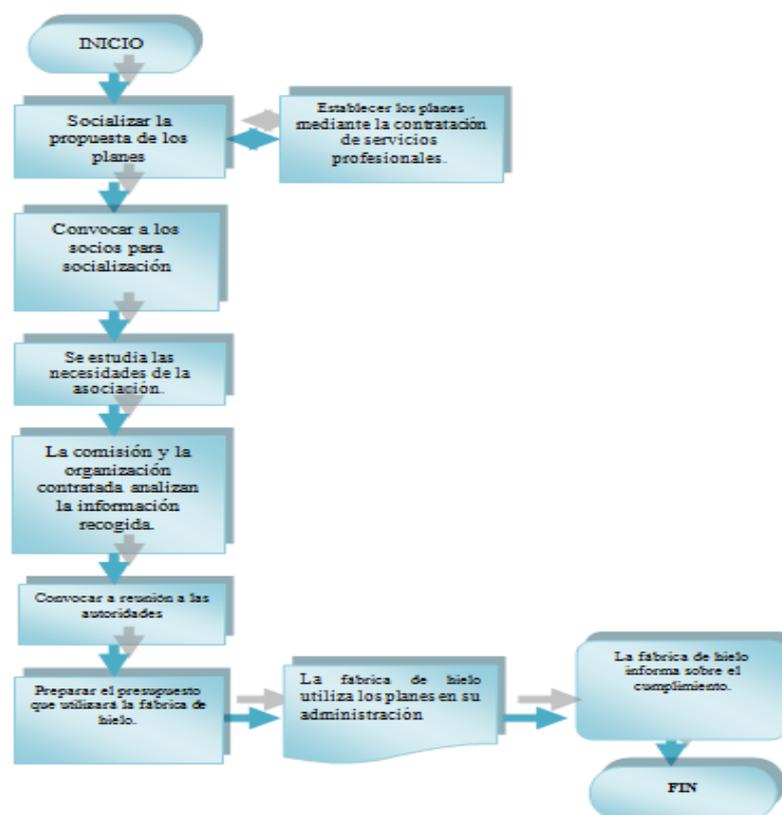
Las asociaciones manejan un sinnúmero de formas para sus procedimientos. Para esto se analiza que de las eficiencias de las formas empleadas en la que depende en gran parte de los procedimientos que utilizan. A continuación el diseño que debe seguir la asociación consta de las siguientes partes:

Identificación: consiste en el título y el número de la forma y, en ocasiones también el de serie.

Las instrucciones: son las explicaciones de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.

Procedimiento de un proyecto

FIGURA N° 21. Procedimiento de un proyecto



Fuente: Fábrica de Hielo.
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

En esta área de presupuesto y planificación de un proyecto se deberá socializar y coordinar la propuesta de los planes que se van a implementar por parte de la fábrica de hielo para el cumplimiento de los Estatutos a los que se rige. De tal manera que dicha jurisdicción deberá contratar los servicios profesionales de las organizaciones que se especializan en la elaboración de planes.

Luego se realizará la respectiva convocatoria a la Asamblea General para su correspondiente socialización y elaboración de los planes por medio de talleres vinculados con la organización contratada para los planes.

En referencia a las necesidades de la asociación y el servicio que debe ser mejorado, los implícitos en el caso será la comunidad ya que a través de los proyectos deben de mejorar el desarrollo socioeconómico.

Posteriormente se convocará a una reunión a la administración de la respectiva jurisdicción para verificar y analizar las inquietudes de la población, dando el procedimiento de los planes o proyectos con el presupuesto correspondiente.

Terminado el proceso que conlleva a la elaboración de los planes o proyectos se realiza el presupuesto anual de la asociación agrícola, en el cual constan los gastos realizados por la obtención de dichos planes.

Una vez que se establecen los planes la asociación agrícola debe de ejecutarlos en beneficio para toda la comunidad de una manera ética, responsable y profesional.

4.2.4.5 Cultura organizacional.

Organización

Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr metas.

Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, para alcanzar el máximo éxito, es una unidad social constituida en forma deliberada con fines y

objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rigen por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisiones internas y externa, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Nivel Jerárquico: Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad responsabilidad análogas, independientemente de sus funciones.

Reglamento: Los fines de la organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos.

Responsabilidad: Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa.

Unidad administrativa: Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de la organización.

Autoridad: Facultad conferida a un órgano y/o persona para actuar acerca de una materia o campo específico.

Autoridad de línea: Es aquella que se deriva de la posición que se ocupa en la estructura organizacional.

Autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de campo específico independientemente de la dependencia jerárquica.

Estructura orgánica: Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división de trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y los objetivos.

Atribución: Ordenamiento jurídico que confiere facultades a un órgano o entidad para el cumplimiento de su objeto.

Cadenas de mando: Canal formal que se distribuye la autoridad de una organización a través de su estructura organizacional.

Coordinación: Logro de la unidad de orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

Delegación de autoridad: Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Descripción de funciones: Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, la necesidad de recursos humanos de la organización ya sean, cualitativos y cuantitativos se determinan mediante un esquema de descripción y especificación de puesto.

La descripción de puesto muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Puesto: Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Legal: La fábrica de hielo es una empresa con personaría jurídica formada bajo la figura legal de una sociedad anónima, razón por la cual está regido por los siguientes reglamento. A pesar de estas leyes la empresa no cuenta con un diseño organizacional que ayude a regular y proporcionar un marco jurídico a la realidad de la empresa.

Manual de funciones: Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente.

Factibilidad: La implantación del Diseño Organizacional tendrá un impacto positivo dentro de este sector de la producción de hielo, ya que existirá un mejor manejo positivo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa, con la finalidad de que la empresa este situada en los niveles más altos del sector productivo, brindando productos de calidad y diferenciándonos de las empresas competitivas.

Esta investigación es factible puesto que cuentan con el apoyo total del nivel Directivo, Administrativo y de Producción de la empresa de fábrica de hielo en la cual se realiza el estudio, esperando resultados positivos para la empresa.

Principios y valores de la empresa

Está comprometido como empresa fabricar productos de excelencia, tanto en calidad, durabilidad y garantía, los mismos que son transmitidos a cada uno de sus operarios desde la alta dirección, brindando un producto competitivo en el mercado. Los valores que rigen en esta empresa buscan que el personal inmerso en la misma realice sus actividades y tareas en equipo., haciéndolos coparticipes del éxito o fracaso de la institución y así auto dirigirse para el triunfo. Los principios o valores institucionales fundamentales son los siguientes:

Respeto: Este valor es importante dentro de la empresa, el respetar los horarios, respetar las opiniones de los miembros de la organización, los cliente, etc.

Calidad: Superioridad o excelencia. Trabajar cada día por ser cada vez mejores tratando de llegar a la excelencia en el producto y como también es parte de las políticas de la empresa.

Puntualidad: La puntualidad es importante en una empresa hay que tener una cultura de oportunidad.

Honradez: Rectitud de ánimo, integridad en el obrar su atención intachable en su vida diaria.

Confianza: Buen clima de confianza en la empresa y se comparte toda la información desde la alta gerencia.

Honestidad: La honestidad se muestra en todos los departamentos y se puede notar la honestidad de cada persona.

4.2.4.6 Cuadro de mando integral- BSC.

Cadena de mando

Esta matriz permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro de la fábrica de hielo, del cantón de Santa Elena, proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de sus productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

FIGURA N° 22 Manual de mando integral de la fábrica.



Figura: Plan Estratégico.

Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.5 Resultados de efectividades.

4.2.5.1 Eficiencia.

La eficiencia se basa en las experiencias de atención y servicios al cliente que tienen cada uno de los departamentos de la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”, que satisface las necesidades del cliente y al mismo tiempo ayuda a mejorar la calidad de nuestros servicios a través de sus reclamos, demora de adquirir el producto y facturación. La capacitación y entrenamiento del personal permite tener conocimientos técnicos suficientes para atender solicitudes y reclamos demostrando interés en las sugerencias y necesidades de los clientes para el logro de las metas de la empresa.

4.2.5.2 Sección de control y seguimiento.

Existe un manual de usuario del sistema informático en la propuesta del diseño organizacional que facilita una buena gestión administrativa para la fábrica de hielo “Leonardo Bustamante Morán”, de la comunidad de Buena Fuente a través de la evaluación del esquema del plan de acción verificando que los objetivos y metas hayan sido logrados para el éxito de la empresa.

La supervisión del personal es muy importante para el cumplimiento de programas de la empresa es el resultado del entrenamiento, motivación, capacitación, control, eficacia y eficiencia plasmado para el desarrollo de cada actividad para efectuar la evaluación respectiva. El siguiente método establecido es para la sección de control y seguimiento de actividades mediante la evaluación determinado en el diseño organizacional para la fábrica de hielo, es precisa, clara y de fácil aplicación para verificar el cumplimiento de cada actividad mejorando el desarrollo de la empresa.

CUADRO N°40. Sección de control y seguimiento de actividades.

Sección de control de actividades.						Serie #	
Programa	Proyecto	Área	Fecha		Actividades	Porcentaje	
			Inicio	Entrega		Cumplimiento	(%)Avance
Observaciones:							
Conclusiones:							
Responsable:							

Fuente: Evaluación y Seguimiento de la Fábrica.

Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

4.2.5.3 Financiamiento.

CUADRO N° 41 Presupuesto

PRESUPUESTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE HIELO LEONARDO BUSTAMANTE			
INGRESOS			50000
PRÉSTAMOS BANCARIOS	25000		
VENTAS	30000		
COSTO DE VENTA	5000		
TOTAL DE INGRESOS			
EGRESOS			13480
GASTOS DE OPERACIONALES		2500	
Servicios básico	800		
Muebles de Oficina	700		
Equipos de computación	1000		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		6830	
Honorarios	4000		
Comisiones	800		
Gestión de ventas	400		
Gestión financiera	250		
Gestión administrativa	380		
Horas extras	1000		
GASTOS FINANCIEROS		2870	
Viáticos	1200		
Publicidad	800		
Impuestos	870		
OTROS GASTOS NO OPERATIVOS		1280	
Refrigerios	700		
Suministros de oficinas	300		
Actividades de la investigación	280		
TOTAL DISPONIBLE			36520

Fuente: Presupuesto
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.

CONCLUSIONES

Luego haber concluido la investigación, realizada interna y externamente en la fábrica de hielo se puede establecer las siguientes conclusiones.

- El diseño organizacional es un proceso dinámico que permite mejorar constantemente, cumplir con el propósito, ser más acertado a la realidad organizacional y satisfacer a los integrantes de la organización.
- La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un Manual de funciones, lo que ha causado la duplicidad de funciones.
- Es una empresa reconocida en el mercado, pero su personal no cuenta con la experiencia suficiente.
- El Gerente de la empresa dirige las actividades operativas y administrativas por carecer de una estructura organizacional y funcional, acorde a los requerimientos de la organización.
- La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de la organización.
- De acuerdo a la propuesta expuesta la fábrica de hielo tendrá un cambio exitoso ya que al aplicar el diseño organizacional busca mejorar: la planificación, administración, organización y control de las actividades laborales que tiene como objetivo el desarrollo integral de la empresa.

RECOMENDACIONES

Una vez comprobado los problemas organizativos del área en estudio y encaminad al éxito en la empresa se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el Diseño Organizacional propuesto, conteniendo organigrama estructural, funcional, misión, visión, valores y descripción de puestos.
- Implementar nuevas estrategias y planes de acción, con multiplicidad de proyectos de producción para optimizar su imagen mediante todos los medios materiales, humanos y financieros que tienen a su disposición.
- Cambiar la organización, entender y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios de transformación de la empresa.
- El personal debe cumplir con las funciones descritas para cada cargo, garantizando el desempeño idóneo de las funciones en dicha empresa.
- Contar con un personal capacitado, eficiente y que garantice la consecución de objetivos empresariales.
- Se debe utilizar la máxima capacidad de producción de equipos y maquinarias con que cuenta la empresa y cuál es el perfil de los empleados que se contraten a futuro sea acorde con las funciones que vayan a desempeñar.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALVAREZ. Contabilidad de gestión avanzada. Mc Graw Hill. México.
- ARGENTES. Estefania.2008. Guía para el desarrollo de sistemas multivalentes abiertos basados en organizaciones. España: universidad politécnica de valencia.
- BACKER. Jacobsen y Ramírez 2007. Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. Mc Graw Hill, México.
- BARLLET C. 2009. The knowledge-based organization: a managerial revolution. In: Ruggles r. Holtshouse d. The knowledge advantage: 14 visionaries define marketplace success in the new economy. Dover, nh: capstone.
- BERNAL, C. (2006), Metodología de la investigación científica, México, Person Educacion.
- BERNAL TORRES César Augusto, AÑO; 2006. Libro; metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, editorial; Pearson educación. México, segunda edición 2006.
- BERNARD. Autor del libro sobre administración (the functions of the executive).
- BLANCO M. Cárdenas, Díaz F, Martínez a. 2008. Naturaleza y propósito de la organización.
- CHIAVENATO, ADALBERTO 2007. McGraw-Hill introducción a la teoría general de la administración.

- DE LA TORRE Y MARTINEZ 2007. Costos de calidad. V congreso internacional de costo, productividad y rentabilidad. Tomo ii. México.
- DUHALT KRAUSS. MIGUEL 2006. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Continuas. Contaduría y administración. México: fca.
- ETKIN, 2008. “Introducción a la teoría general de la administración”, cuarta edición, editorial.
- GARCIA, JUAN 2006. Contabilidad de costos. McGraw-Hill. Sexta edición. México.
- GILBERT, DANIEL, EDWARD Y STORNER, JAMES. Cuarta edición 2006 administración. Editorial Prentice hall hispanoamericana, s.a. México. D.f. Título original: administración.
- GESTIÓN Y ADMINISTRACION. Gestión empresarial. Argentina.
- HANSEN Y MOWEN 2006. Administración de costos. Contabilidad y costo. Internacional Thomson editores, s.a. México.
- LOPEZ, MEMPHIS.2008. Administración: principios de la organización y gestión empresarial. Bogotá: editorial pretexto, p71-172.
- MÉNDEZ Carlos. “Metodología” tercera edición.
- MENGUZZATO M, RANAU J 2006. La dirección estrategia de la empresa un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel.

- HERNANDEZ SAMPIERI R., FERNANDEZ COLLADO C., y BAPTISTA LUCIO P. Metodología de la Investigación, MEXICO: McGraw-Hill
- PFIFFNER Y SHERWOOD 2008 HEINZ. Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México

SITIO WEB

- www.inec.com
- www.ministerioderelacioneslaborales.com
- www.camaradecomercio.com
- www.bce.gov.ec.com
- www.magap.gov.ec.com

ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario a los administradores



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

Objetivo. Realizar un estudio para conocer su opinión sobre los siguientes aspectos. Esta recolección de datos tiene como propósito de establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “fábrica de hielo” del cantón Santa Elena.

Cuestionario a aplicar a los administradores de la empresa “fábrica de hielo”

No. De Cuestionario: __

Por favor marque con un X sus respuestas.

Género:

Masculino __

Femenino __

Edad:

15 a 25 años __

26 a 35 años __

36 a 45 años __

45 y más __

Instrucción Educativa:

Básica ___
Bachiller ___
Técnico ___
Profesional ___
Otros _____

Ingresos:

318 ___
319 a 450 ___
451 a 600 ___
601 y más. ___

1.- Se siente satisfecho con sus responsabilidades en la fábrica.

Si ___
No ___

2.- Conoce sus funciones como administrador de la fábrica.

Si ___
No ___

3.- Como califica Ud. A la infraestructura de la fábrica.

Excelente ___
Muy bueno ___
Bueno ___
Regular ___
Malo ___

4.- Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta.

Totalmente ___

A veces —

Rara vez —

Nunca —

5.- Existe buena comunicación en su área de trabajo con el gerente.

Si —

No —

6.- La fábrica tiene flexibilidad con la vida laboral y familiar en momentos de emergencia.

Si —

No —

7.- Considera Ud. Que la fábrica tiene actividades laborales definidas.

Si —

No —

8.- Existe cooperación con el personal operativo.

Si —

No —

9.- Considera que los empleados de la fábrica tienen oportunidades de crecimiento.

Si tienen —

No tienen —

Tal vez —

10.- Se siente identificado con lo que hace ¿Le gusta lo que hace?

Si —

No —

11.- Sus funciones están bien definidas, tanto en papel como en la práctica.

Si

No

Porque _____

12.- Se siente identificado con la organización.

Si

No

Porque _____

13.- Conoce Ud. Que es un diseño organizacional.

Si

No

14.- Cree que es necesario la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional para la fábrica.

Si

No

Tal vez

GRACIAS POR SU ATENCION.

ANEXO N° 2 Cuestionarios para los trabajadores de la fábrica.



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

Objetivo. Realizar un estudio para conocer su opinión sobre los siguientes aspectos. Esta recolección de datos tiene como propósito de establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “fábrica de hielo” del cantón Santa Elena.

Cuestionario a aplicar a los trabajadores de la empresa “fábrica de hielo”

No. De Cuestionario: ___

Por favor marque con un X sus respuestas.

Género:

Masculino ___

Femenino ___

Edad:

15 a 25 años ___

26 a 35 años ___

36 a 45 años ___

45 y más ___

Instrucción Educativa:

Básica ___

Bachiller ___
Técnico ___
Profesional ___
Otros _____

Ingresos:
318 ___
319 a 450 ___
451 a 600 ___
601 y más. ___

1.-Se siente satisfecho al pertenecer a esta fábrica.

Si ___
No ___Porque: _____

2.-Considera que su remuneración está acorde con sus funciones.

Si ___
No ___Porque_____

3.- Conoce su función como operario.

Si ___
No ___

4.-Las funciones en la fábrica están bien definidas.

Si ___
No ___

5.- Para registrar sus actividades, existen formularios.

Si ___
No ___

6.- Cree que el sitio de trabajo es seguro.

Si —

No —

7.- En algún momento ha tenido pérdida de materia prima o producto.

Si —

No —

8.- La fábrica cuenta con herramientas para desempeñar sus funciones.

Si —

No —

9.- Como califica el ambiente de trabajo.

Excelente —

Muy Bueno —

Bueno —

Regular —

Malo —

10.- Como califica la relación con sus compañeros en la fábrica.

Excelente —

Muy Bueno —

Bueno —

Regular —

Malo —

11.- Existe oportunidades de crecimiento por parte de la fábrica.

Si —

No —

12.- La fábrica le brinda estabilidad laboral.

Si —

No —

13.- La fábrica cuenta con señalización en caso de emergencia.

Si —

No —

Agradecemos su atención.

ANEXO N° 3 Cuestionarios a aplicar a los clientes



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

Objetivo. Realizar un estudio para conocer su opinión sobre los siguientes aspectos. Esta recolección de datos tiene como propósito de establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “fábrica de hielo” del cantón Santa Elena.

Cuestionario a aplicar a los clientes de la empresa
“fábrica de hielo”

No. De Cuestionario: ___

Por favor marque con un X sus respuestas.

Género:

Masculino ___

Femenino ___

Edad:

15 a 25 años ___

26 a 35 años ___

36 a 45 años ___

45 y más ___

Instrucción Educativa:

Básica ___
Bachiller ___
Técnico ___
Profesional ___
Otros _____

1.- ¿Por qué acude a la fábrica de hielo?

Descuento ___
Precio ___
Crédito ___

2.- ¿En algún momento usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa?

Continuamente ___
Regularmente ___
Ocasionalmente ___
Nunca ___

3.- ¿Está usted de acuerdo con la forma de despacho de los materiales, en la empresa fábrica de hielo?

Si ___
No ___

4.- ¿Cómo califica el sistema de atención y servicio al clientes de la fábrica?

Ágil ___
Lenta ___
Proactiva ___

5.- ¿La empresa fábrica de hielo oferta productos de calidad, a su satisfacción?

Buenos ___
Económicos ___

Resistentes —

6.- ¿Cómo califica usted que las instalaciones de la fábrica son seguras?

Excelente —

Muy Bueno —

Bueno —

Regular —

Malo —

7.- ¿Conoce Ud. Si existe otra empresa dedicada a la fabricación de hielo en la Provincia de Santa Elena?

Si —

No —

8.-¿La fábrica le brinda un trato igualatorio a todos los clientes?

Si —

No —

9.-¿A usted le gustaría que la empresa cuente con servicio de asesoría?

Si —

No —

10.-¿Usted cree que la empresa brinda la seguridad adecuada momentos de emergencia?

Si —

No —

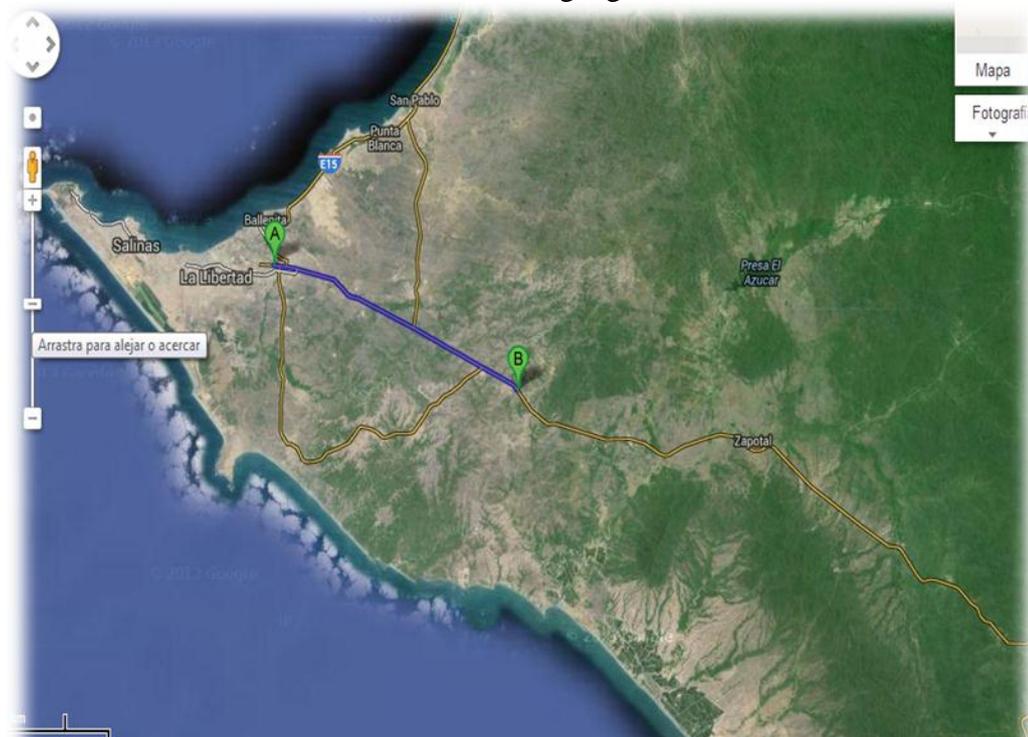
GRACIAS POR SU ATENCION.

ANEXO N° 4 Ubicación geográfica satelital



Figura: Google Maps
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala

ANEXO N° 5 Ubicación geográfica de tráfico



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Raúl Salinas Orrala.