



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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS  
EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS,  
PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**Katty Jazmín Benavides Bazán**

**TUTOR:**

**Ing. Emanuel Bohórquez Armijos**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2018**



**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS  
EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS,  
PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016.**

**AUTORA: KATTY JAZMÍN BENAVIDES BAZÁN**

**TUTOR: Ing. EMANUEL BOHÓRQUEZ ARMIJOS**

**Resumen**

El presente proyecto se va a enfocar en la bodega de productos terminados de NIRSA, en esta área se almacena el producto que será exportado y enviado al mercado local, por lo tanto, el personal debe tener funciones definidas, con el fin de que sus actividades no se repitan y el producto destinado a la venta este en buenas condiciones, pero sobre todo para que llegue a tiempo al lugar destinado.

El trabajo de investigación, se elaboró utilizando el método inductivo donde a partir de una hipótesis sale como resultado, la falta del diseño de la estructura organizacional, que tiene como objetivo proporcionar el conocimiento de las funciones a sus colaboradores, para que ellos tengan el control de sus actividades encomendadas, llevándolas a cabo con eficiencia y eficacia.

Por consiguiente, la propuesta se direcciona a realizar un diseño organizacional, que es de vital importancia dentro de todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de las actividades y la correcta asignación de funciones, posteriormente se conseguirá el progreso en el desempeño laboral consumando los objetivos y metas planteadas.

Para ello se establecieron los instrumentos de recolección de datos tal como la entrevista realizada a expertos dentro de la compañía y las encuestas aplicadas al personal operativo, con la finalidad de tener una idea clara de las situaciones negativas que se suscitan día a día, logrando establecer conclusiones y recomendaciones, que serán transmitidas a los directivos de la compañía a fin de que se tomen los correctivos necesarios, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal de bodega principalmente y con ello de toda la compañía.

**Palabras clave:** Estructura Organizacional, Desempeño Laboral, NIRSA, Bodega de productos terminados.



**ORGANIZATIONAL DESIGN AND LABOR PERFORMANCE OF  
PERSONNEL OF CELLAR FOR FINISHED PRODUCTS  
IN NIRSA INDUSTRY, GUAYAS PROVINCE,  
POSORJA PARISH, YEAR 2016.**

**AUTHOR: KATTY JAZMÍN BENAVIDES BAZÁN**

**TUTOR: Ing. EMANUEL BOHÓRQUEZ ARMIJOS**

**ABSTRACT**

This project is going to focus on the NIRSA finished products warehouse, in this area the product that will be exported and sent to the local market is stored, therefore, the personnel must have defined functions, in order that their activities do not repeat and the product intended for sale is in good condition, but above all so that it arrives on time at the intended place.

The research work was developed using the inductive method where from a hypothesis comes as a result, the lack of design of the organizational structure, which aims to provide knowledge of the functions to their employees, so they have control of their entrusted activities, carrying them out efficiently and effectively.

Therefore, the proposal is directed to carry out an organizational design, which is of vital importance within all areas of the company for the fulfillment of activities and the correct allocation of functions, later progress in working performance will be achieved by completing the objectives and goals.

To this end, the data collection instruments were established, such as the interview conducted with experts within the company and the surveys applied to the operating personnel, with the purpose of having a clear idea of the negative situations that arise every day, thus establishing conclusions and recommendations, which will be transmitted to the company's managers in order to take the necessary corrective measures, with the purpose of improving the work performance of the warehouse personnel mainly and with it the whole company.

**Keywords:** Organizational Structure, Labor Performance, NIRSA, Finished Products Warehouse.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de profesor guía del trabajo de titulación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016”**, elaborado por **Benavides Bazán Katty Jazmín**, egresada de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



**Ing. Emanuel Augusto Bohórquez Armijos**  
**PROFESOR GUÍA**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016”**, elaborado por **Katty Jazmín Benavides Bazán**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### **Transferencias de derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la facultad de **Ciencias Administrativas Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas**, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se trasforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



**Benavides Bazán Katty Jazmín**

**C.C. No: 092835680-7**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS, por brindarme sabiduría para poder realizar y culminar mi proyecto de investigación.

A mis amigas y compañeras de trabajo con quienes compartí memorables momentos, quienes me apoyaron moralmente dándome el ánimo requerido en el desarrollo de este proyecto.

A mi jefe Johnny Alejandro, que me dio la apertura y aportó con sus conocimientos para realizar el proyecto del área en la cual laboro en la actualidad.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por permitirme seguir enriqueciendo mis conocimientos y formarme como profesional, desde sus aulas mis deseos de superación aumentaron.

**Katty.**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, mis hermanos y cuñada por su apoyo incondicional en el período de formación y realización de este último paso para culminar este objetivo.

A mi padre que a pesar de los problemas estuvo para mí en los momentos más difíciles; por su apoyo incondicional.

A mi madre que estoy segura desde el cielo me está guiando en todo momento.

**Katty.**

## TRIBUNAL DE GRADO



Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.  
**DECANA DE FACULTAD (e)**  
**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.  
**DIRECTORA DE CARRERA (e)**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc  
**PROFESOR TUTOR**



Ing. Carola Alejandro Lindao, MBA.  
**PROFESORA DE ÁREA**



Ab. Lidia Villamar Morán, Mgs.  
**SECRETARIA GENERAL**

## ÍNDICE

Resumen.....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
TRIBUNAL DE GRADO.....	viii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1.1. Revisión de la literatura.....	9
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos.....	11
Organización.....	11
Diseño organizacional.....	11
Diseño de una estructura organizacional.....	13
Tipos de estructura organizacional.....	14
Estructura funcional.....	14
Estructura Divisional.....	15
Estructura Matricial.....	15
Dimensiones organizacionales.....	16
Dimensiones estructurales.....	16
Especialización.....	17
Jerarquía.....	17
Centralización.....	18
Profesionalismo.....	18
Razón del personal.....	18
Dimensiones contextuales.....	19
Tamaño.....	19
Tecnología de La Organización.....	19
El Entorno.....	19

Metas y estrategias.....	20
Cultura.....	20
Dirección estratégica .....	20
Visión organizacional .....	20
Misión .....	21
Valores .....	21
Metas.....	22
Objetivos organizacionales .....	22
Estrategias .....	22
Análisis situacional.....	23
Matriz F.O.D.A. ....	23
Análisis interno.....	24
Fortalezas .....	24
Debilidades.....	25
Análisis externo .....	25
Oportunidades .....	26
Amenazas .....	26
Competencias distintivas .....	26
Análisis de las fuerzas Porter .....	27
Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	27
Desempeño laboral .....	28
Sistema de control .....	29
Políticas organizacionales.....	29
Indicadores de desempeño .....	30
Eficiencia .....	30
Eficacia .....	30
Calidad laboral y productividad .....	30
Evaluación de desempeño.....	31
1.3. Fundamentos filosóficos y legales.....	34
Fundamentos filosóficos.....	31
Fundamentos legales.....	31
1.4. Antecedentes NIRSA S.A. ....	34
Historia de negocios industriales REAL S.A.....	34

Otras empresas pesqueras – La competencia .....	41
<b>CAPÍTULO II</b> .....	43
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	43
2.1. Tipos de investigación .....	43
Enfoque de la Investigación .....	43
Alcance de la Investigación .....	43
2.2. Métodos de la investigación .....	44
Método Inductivo .....	44
Método Deductivo .....	45
2.3. Diseño de muestreo.....	46
Entrevista .....	46
Encuesta .....	46
2.4. Diseño de recolección de datos .....	47
Entrevista a Expertos .....	47
Encuesta a personal operativo .....	48
<b>CAPÍTULO III</b> .....	50
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	50
3.1. Análisis de datos .....	50
Entrevista dirigida al jefe encargado y supervisores de productos terminados ....	50
Encuestas dirigidas al personal operativo de bodega de productos terminados....	53
3.2 Limitaciones .....	72
3.3 Resultados .....	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	74
Bibliografía .....	75
Anexo.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No 1</b> Productos de Mercado Local – Mercado Nacional – Atún (Cajas)...	37
<b>Tabla No 2</b> Mercado Local – Mercado Nacional – Macarela y Sardina (Cajas) .	38
<b>Tabla No 3</b> Exportación – Mercado Internacional – Atún.....	39
<b>Tabla No 4</b> Exportación–Mercado Internacional: Caballa–Macarela–Sardina....	40
<b>Tabla No 5</b> Producto Real comercializado años 2014 – 2015 – 2016.....	41
<b>Tabla No 6</b> Benchmarking cualitativo de la empresa NIRSA .....	42
<b>Tabla No 7</b> Personal Administrativo del área de Bodega .....	46
<b>Tabla No 8</b> Personal operativo del área de bodega de productos terminados.....	47
<b>Tabla No 9</b> Edad .....	53
<b>Tabla No 10</b> Sexo .....	54
<b>Tabla No 11</b> Estado Civil.....	55
<b>Tabla No 12</b> Organigrama Estructural del área.....	56
<b>Tabla No 13</b> Manual de Puestos.....	57
<b>Tabla No 14</b> Jerarquía dentro de la bodega de producto terminado.....	58
<b>Tabla No 15</b> Conocimiento del jefe inmediato .....	59
<b>Tabla No 16</b> Reporte de actividades a personas distintas del jefe.....	60
<b>Tabla No 17</b> Comunicación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo.....	61
<b>Tabla No 18</b> Fomenta el trabajo en equipo .....	62
<b>Tabla No 19</b> Grado de Libertad para toma de disposiciones .....	63
<b>Tabla No 20</b> Desempeño de trabajo con independencia.....	64
<b>Tabla No 21</b> Acceso a la información referente al trabajo .....	65
<b>Tabla No 22</b> Flexibilidad en cambios de procedimientos.....	66
<b>Tabla No 23</b> Grado de complejidad de las acciones.....	67
<b>Tabla No 24</b> Nivel de Pertenencia.....	68
<b>Tabla No 25</b> Relaciones Interpersonales.....	69
<b>Tabla No 26</b> Habilidades consideradas en el progreso de actividades .....	70
<b>Tabla No 27</b> Desempeño laboral apreciado por el jefe contiguo .....	71
<b>Tabla No 28</b> F.O.D.A. Estratégico .....	81
<b>Tabla No 29</b> Matriz de Estrategias .....	84
<b>Tabla No 30</b> Presupuesto – Diseño Organizacional .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
<b>Gráfico No 1</b> Productos Real .....	36
<b>Gráfico No 2</b> Productos de Mercado Local–Mercado Nacional –Atún (Cajas) ..	37
<b>Gráfico No 3</b> Mercado Local–Mercado Nacional: Macarela y Sardina (Cajas) ..	38
<b>Gráfico No 4</b> Exportación–Mercado Internacional: Atún .....	39
<b>Gráfico No 5</b> Exportación–Mercado Internacional: Caballa–Macarela-Sardina .	40
<b>Gráfico No 6</b> Producto Real comercializado años 201 – 2015 – 2016.....	41
<b>Gráfico No 7</b> Edad .....	53
<b>Gráfico No 8</b> Sexo .....	54
<b>Gráfico No 9</b> Estado Civil.....	55
<b>Gráfico No 10</b> Organigrama estructural del área. ....	56
<b>Gráfico No 11</b> Manual de Puestos.....	57
<b>Gráfico No 12</b> Jerarquía dentro de la bodega de producto terminado.....	58
<b>Gráfico No 13</b> Conocimiento del jefe inmediato .....	59
<b>Gráfico No 14</b> Reporte de actividades a personas distintas al Jefe .....	60
<b>Gráfico No 15</b> Comunicación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo....	61
<b>Gráfico No 16</b> Fomenta el trabajo en equipo .....	62
<b>Gráfico No 17</b> Grado de libertad para toma de decisiones .....	63
<b>Gráfico No 18</b> Desempeño de trabajo con independencia.....	64
<b>Gráfico No 19</b> Acceso a la información referente al trabajo .....	65
<b>Gráfico No 20</b> Flexibilidad en cambios de procedimientos.....	66
<b>Gráfico No 21</b> Grado de complejidad de las actividades.....	67
<b>Gráfico No 22</b> Nivel de Pertenencia.....	68
<b>Gráfico No 23</b> Referencias Interpersonales .....	69
<b>Gráfico No 24</b> Habilidades consideradas en el progreso de actividades .....	70
<b>Gráfico No 25</b> Desempeño laboral apreciado por el jefe contiguo .....	71

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Págs.</b>
<b>Anexo No 1</b> Propuesta de Diseño Organizacional para el área de Bodega de Producto Terminado de NIRSA S.A. ....	80
a) Objetivos .....	80
b) Valores.....	81
c) F.O.D.A Estratégico .....	81
d) Acciones y lineamientos estratégicos.....	82
e) Organigrama.....	86
f) Organigrama Actual.....	86
g) Organigrama Propuesto .....	86
h) Manual de funciones.....	87
i) Presupuesto .....	92
<b>Anexo No 2</b> Carta Aval .....	93
<b>Anexo No 3</b> Matriz de consistencia .....	94
<b>Anexo No 4</b> Entrevista .....	95
<b>Anexo No 5</b> Encuesta .....	97
<b>Anexo No 6</b> Fotos .....	100
<b>Anexo No 7</b> Vista de NIRSA desde Google Maps .....	101

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas de producción, tanto en sector público como privado, deben lograr ofrecer a sus clientes un producto en óptimas condiciones y brindar una mayor satisfacción, debido a que la razón de ser de una organización es el cliente se deben establecer un conjunto de procedimientos que vayan de la mano con todas y cada una de las necesidades que se requieran, involucrando a todos los integrantes de la compañía para lograr las metas que se pretenden alcanzar.

Un factor importante para el crecimiento de una organización, se atribuye a un diseño organizacional que sirva de marco capaz de contener e integrar a las personas, tareas, y recursos, esta herramienta funciona como esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite coordinar todos los elementos vitales para su funcionamiento.

Cabe resaltar que dentro de la estructura organizacional, un elemento significativo es el direccionamiento estratégico de la organización, el cual es el instrumento donde se establece la razón de ser de la empresa y la orientación de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, asimismo, la estandarización de procesos permite a la empresa la coordinación, control de sus actividades y como resultado el reconocimiento por parte de los clientes al momento de recibir sus productos.

Considerando estos factores, el presente proyecto de investigación se realiza en la bodega de productos terminados de la empresa Negocios Industriales S.A., donde se propone en primer lugar un Diseño Organizacional que permita definir una jerarquía dentro del área además de la identificación de los puestos de trabajo para aclarar y entender todas sus funciones, facilitando la división del trabajo evitando conflictos y confusiones al momento de realizar sus actividades diarias teniendo como objetivo que

los colaboradores desempeñen sus actividades de forma organizada y por ende genere mejores resultados.

Al disponer de un Diseño Organizacional inapropiado, la bodega de productos terminados de NIRSA carece de un sistema que haga que el personal trabaje de forma óptima, por lo tanto, cae en problemas como en la duplicidad de funciones de los colaboradores, escasamente logran alcanzar los objetivos deseados y las actividades del personal no se desarrollan con eficiencia y eficacia.

Uno de los trabajos con los que se guió la propuesta del presente proyecto, corresponde a (Daft R. , 2015), el cual indica que la teoría organizacional no es un conjunto de datos simplemente sino una manera de forjar a las organizaciones, es una forma de ver y analizar a las estructuras con más precisión y mayor profundidad, permite ver que las empresas están basadas en patrones y regularidades en diseño y en el comportamiento organizacional por lo tanto lo que se quiere a través del diseño organizacional es mejorar la gestión administrativa de la bodega de conservas con el objetivo de establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo a las habilidades, capacidades y responsabilidades de cada colaborador del área.

Otra de las fuentes de importancia en la investigación es la de (Sampieri H. , 2010) con su tema “La comunicación interpersonal y su incidencia en el rendimiento laboral”, quien sugiere que adicional al diseño organizacional es necesario tener adecuados canales de comunicación, aplicando un liderazgo democrático para aumentar el rendimiento laboral de los colaboradores.

Un tema interesante es “Elaboración del desarrollo organizacional y su aplicación en el desempeño laboral” de (Silva, 2013) donde hace hincapié en la elaboración de un modelo de desarrollo organizacional a fin de establecer las actividades y procesos de

trabajo de operación mediante un estudio realizado dentro del área que si da como resultados que no cuentan con una estructura orgánica definida sería necesario realizar un manual orgánico – funcional para alcanzar el desarrollo del área.

En el Planteamiento del problema de este proyecto se analiza que las grandes empresas a nivel mundial, han adoptado un diseño organizacional que les ha ayudado a desarrollarse de mejor manera con el objetivo de que todos los colaboradores de la empresa cumplan con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas en diferentes áreas.

En la actualidad, es necesario tener este tipo de herramienta en la que muchas empresas que no son conscientes de la importancia de contar con un diseño organizacional apropiado, estas empresas se ven superadas por sus competidores y desaparecen del medio, las que logran permanecer se les complica incrementar su participación en el mercado.

En el Ecuador, algunas empresas poseen un diseño organizacional inadecuado por esta razón, los trabajos de la empresa se han visto afectados, debido a que el personal no conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de sus áreas de trabajo, al no disponer de esta herramienta no solo se altera a un área de trabajo, sino también, a todas las áreas de la empresa que por no poseer este instrumento básico ha ocasionado duplicidad de funciones, por este motivo, varias empresas no alcanzan objetivos deseados.

Es preciso insistir que esta herramienta es de importante ayuda para las empresas ecuatorianas, dado que se puede puntualizar funciones a los colaboradores, con el fin de mejorar procesos; es una ayuda para los empresarios, mediante este documento podrán controlar, organizar, dirigir, evaluar actividades, logros y percibir resultados por parte del personal.

La empresa Negocios Industriales Real S.A. (NIRSA) nace en 1957, en la ciudad de Guayaquil, parroquia Posorja, es uno de los principales exportadores de conservas de atún de Ecuador llegando a más de 25 países alrededor del mundo donde se distribuye con otras marcas privadas de los comerciantes o cadenas de supermercados, además sus conservas se consumen en todo el Ecuador bajo la marca Real, siendo esta empresa líder nacional en cuanto a producción, venta interna y exportación.

Un diseño organizacional es necesario en cada área de NIRSA debido a que este instrumento contribuye a la mejora de canales de comunicación y coordinación, determina funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido en cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones del área dentro de la estructura orgánica de la empresa, puesto que es un documento normativo y de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo.

La Formulación del problema científico del proyecto establece la pregunta, ¿Cómo influirá el diseño organizacional en el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en NIRSA? y como objetivo general propone elaborar un diseño organizacional para la mejora en el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en NIRSA.

La justificación teórica del diseño organizacional permite aumentar el desempeño laboral de los colaboradores y mejorar la gestión administrativa con el objetivo de establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo a las habilidades, capacidades y responsabilidades de cada uno de los involucrados dentro del área, es decir, que todos los aspectos del diseño organizacional, sus herramientas administrativas, se implementaran de manera oportuna y efectiva.

En el libro de (Hellriegel, 2004) capítulo 5, menciona que la motivación en el lugar de trabajo, un modelo organizacional de etapas indica que los individuos se comportan de ciertas formas para satisfacer sus necesidades. Los gerentes tienen retos motivacionales, los motivos solo se pueden inferir, las necesidades son dinámicas y la existencia de diferencias considerables en las motivaciones de la gente; mientras que en el capítulo 6, se refiere al establecimiento de metas esenciales para un proceso que pretende incrementar la eficiencia y eficacia al especificar los resultados deseados hacia lo que deben trabajar los individuos, departamentos, equipos y organizaciones.

La justificación metodológica para la realización del presente proyecto, se utilizará el enfoque cualitativo ya que permitirá mantener una comprensión lógica del problema, deduciendo que esta investigación contribuye al cambio organizacional y por ende al mejoramiento de la productividad dentro del área de bodega de productos terminados por medio de la implementación del diseño organizacional.

Se ha considerado utilizar la investigación exploratoria de manera que, por medio de ella se formulen las tareas científicas, con las cuales a través de un estudio se pueda mejorar el rendimiento laboral; esta investigación permitirá detallar específicamente las características del problema desde donde se origina hasta como ha ido evolucionando con el tiempo; aplicando métodos, técnicas de investigación que nos permitirá notar la relación existente entre las variables del proyecto.

Además, se aplicará la investigación descriptiva para conocer a profundidad las características importantes del problema en estudio, se detallará los hechos tales como son observados dentro del área de bodega de productos terminados NIRSA.

Como último punto, se trabajará el proyecto con una población de 36 personas que están laborando en el área de bodega de productos terminados aplicando técnicas como la

entrevista al jefe del área y los tres supervisores de turnos rotativos teniendo como fin la recolección de datos para adquirir información acerca de las variables de los estudios, seguido de una encuesta previamente elaborada realizada a todo el personal de la bodega de productos terminados de NIRSA, para conocer la opinión que tiene acerca del tema tratado, posteriormente, se efectuara un test a las personas que dirigen personal para obtener información sobre sus rasgos definidos de personalidad, conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas que poseen.

El presente proyecto tiene como justificación practica el desarrollo en la empresa Negocios Industriales Real S.A., industria alimenticia, que se ha enfocado en mejorar el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados elaborando un diseño organizacional que conlleva herramientas administrativas en base a conocimientos científicos y teóricos con las cuales se obtendrá un incremento en el desempeño laboral de los colaboradores, por lo cual, se involucrará a todos los miembros del departamento que son partícipes de los procesos.

Como consecuencia del incremento del desempeño laboral la empresa obtendrá un personal motivado que quieren ser un ejemplo a seguir y esperan brindar soportes a las áreas con las que se trabaja para los diferentes procesos; a su vez, se buscará el beneficio para los clientes a nivel local e internacional por medio de la planificación a corto y mediano plazo de los embarques planificados en el transcurso del año.

Visto de esta forma, el diseño organizacional es un tema de mucha importancia por su aporte teórico y práctico que ayuda con la ampliación de conocimientos, determina la eficiencia, el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores con un direccionamiento continuo y eficaz, siendo partícipes de este proyecto todo el personal de bodega, beneficiando a la empresa y sus clientes.

La idea a defender de este proyecto es la propuesta de implementación de un diseño organizacional que contribuirá al mejoramiento en el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados de Negocios Industriales Real S.A que se logrará a través de las siguientes tareas científicas:

- Diagnosticar las falencias del actual diseño organizacional dentro de la bodega de productos terminados de NIRSA.
- Identificar los factores del diseño organizacional que permitan aumentar el desempeño laboral del personal de la bodega de productos terminados de NIRSA.
- Desarrollar un diseño organizacional que permita mejorar el desempeño laboral del personal de la bodega de productos terminados de NIRSA.

Por lo antes mencionado, la investigación ha sido estructurada por tres capítulos esenciales en los cuales se describe el contenido de la información y del porque están compuestos bajo parámetros fundamentales para el aprendizaje, conforme se sintetiza a continuación:

**Capítulo I:** se basa en la identificación teórica en cuanto al diseño organizacional su importancia, objetivos, análisis internos y externos, fundamentación legal en la cual está basada el estudio de la investigación, estructurando de forma correcta los lineamientos a seguir, para la aplicación de la herramienta en la empresa.

**Capítulo II:** se define el marco metodológico en el que se encuentra el diseño de la investigación que está conformado por un conjunto de aspectos que se deben considerar como puntualizar el tipo de estudio considerando los niveles: correlacional, descriptiva, los pasos a seguir para abordar cada uno de los objetivos, instrumentos y técnicas que se manejaran de acuerdo a la información obtenida.

**Capítulo III**, se enfoca en el análisis y la interpretación de datos, para solucionar los problemas detectados a través de la elaboración e implementación de un diseño organizacional apropiado.

Como último punto se realizará la síntesis del proyecto que será enfatizada en el desarrollo de la propuesta de implementación de un diseño organizacional para la bodega de productos terminados de Negocios Industriales Real S.A. renovando la gestión administrativa y obteniendo resultados favorables para el área.

Se considera que al implementar el Diseño Organizacional en la empresa, se desarrollaran las actividades, funciones de los colaboradores de una manera coordinada logrando que el ambiente laboral se torne agradable para el desempeño laboral, logrando así los objetivos de esta propuesta, llevando al desarrollo administrativo, mejorando la planificación de las operaciones, dirección y control de las actividades por hora del personal, lo que en primera instancia es esperado y solicitado por las gerencias.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1.Revisión de la literatura**

El problema objeto de estudio se orientó a elevar el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en NIRSA, para estructurar esta investigación teórica y metodológica se recurrió a la investigación documental – bibliográfica para acercarse al reconocimiento de las partes de un diseño organizacional y herramientas que pueden ayudar a dar solución al proyecto.

En la revisión de la literatura de este proyecto se encontraron autores y documentos que hacen referencia a la influencia del diseño organizacional dentro de una empresa, cuales son los factores que afectan al desempeño laboral, causas de no tener un manual de funciones definido y un organigrama que establezca las jerarquías. En la actualidad como influye tener organizado cada área de una institución indistinta de su razón de ser y que herramientas se utilizan dependiendo del problema identificado por la empresa.

Como referencias para esta investigación se escogieron tesis, artículos, libros de diseño organizacional, desempeño laboral, comportamiento organizacional que sirvieron como aporte y soporte de este proyecto, posteriormente se mencionan los documentos que se relacionan haciendo énfasis en lo necesario para el progreso de la empresa después de implementar un diseño organizacional adecuado para cubrir las necesidades de la misma.

El proyecto de Diseño Organizacional para la empresa Operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2013, hace referencia al proyecto

tratado, en estructura y contenido, ayudó de guía para realizar un trabajo de diseño organizacional aplicable a área de pocos empleados; menciona al autor del libro (Daft R., 2015) del cual se toma conceptos relevantes para el proyecto.

Los argumentos presentados en el proyecto de “Diseño de la gestión logística de la bodega de productos terminados de la división de cartón en papelera Nacional S.A.” hace hincapié en lo que contiene una bodega, las soluciones y aspectos que se deben incluir para mejorar el desempeño laboral con las diferentes herramientas de un diseño organizacional, con lo cual se pudo lograr aplicar varias propuestas a los procedimientos de la bodega de productos terminado de NIRSA, mostrando las diferentes funciones que realizan cada uno de los colaboradores que la integra y definiendo quienes son las personas idóneas de acuerdo a las capacidades para los diferentes puestos.

El Artículo denominado “Innovación y diseño organizacional” escrito por (Ferrer, 2014), de la revista Venezolana de Gerencia refuerza en el proyecto que se presenta, en la actualidad NIRSA, ha instalado nuevos sistemas como refuerzos para mejorar el rendimiento del personal logrando que el personal se adapte a los cambios positivos que presentan para la organización, además es dirigido a las diferentes empresas haciendo mención a la incorporación de elementos innovadores que demande flexibilidad en la organización como factor clave en la adaptación a los cambios necesarios para el desarrollo de una estrategia exitosa proponiendo un diseño organizacional que mejore la productividad de sus empleados.

El libro de “Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias” (González & Rodríguez, 2012), destaca las representaciones organizativas fundadas en el esquema de procesos, estrategias y gestión por competencias formadas con los sistemas y tecnologías de la información, en relación al

tema expuesto ayuda a verificar si los colaboradores del área de bodega de productos terminados poseen un desempeño laboral alto o bajo de acuerdo a las herramientas administrativas u operativas que brinda la organización y de qué manera en forma positiva se puede corregir bajo medidas o planes de acción realizados por la gerencia.

## **1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos**

El presente capítulo, presenta el marco de referencia para la implementación de un diseño organizacional con el objetivo de revisar los aciertos en el mejoramiento del desempeño laboral de las organizaciones.

### **Organización**

En la investigación de (Daft R. , 2015) el término organización “Son compañías que tienen metas, trazadas como métodos de actividades ordenadas, coordinadas y están emparentadas al entorno; el elemento clave en las organizaciones es cuando existe interacción entre las personas”.

Por otra parte, (González & Rodríguez, 2012) indica que las organizaciones es un “grupo de personas asociadas para el logro de un fin común que establecen entre ellas con pretensión de continuidad en el tiempo y con posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización”.

Se concluye que la organización es un grupo de personas que persiguen el mismo ideal a través de actividades concretas y coordinadas entre ellos. Por otro lado, la teoría organizacional estudia de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. (Jones, G., 2008)

### **Diseño organizacional**

En la revisión bibliográfica sobre una estructura y diseño organizacional definen que el

diseño organizacional es el proceso mediante el cual se construye la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos (Liz, 2009).

En el libro “Diseño de la estructura organizacional” se menciona que el diseño organizacional “Es un proceso trascendente durante el cual los gerentes, jefes o administradores diseñan la estructura de una organización” (Robbins & Judge, 2009).

El diseño organizacional es “el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que alcanza sus metas” (Jones, 2008)

Por lo que, se puede indicar que el diseño organizacional es un proceso organizado donde interviene el administrador o gerente para administrar la estructura y cultura propia de la organización con el fin de controlar las actividades que fortalecen la consecución de objetivos institucionales.

El diseño organizacional es importante debido a que el mantenimiento de una organización estará determinado por la obtención de buenos resultados empresariales, para lo cual necesitan formalizar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos. Esto ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión en búsqueda de mejores resultados. Una forma para lograrlo es dotar de un enfoque basado en procesos a la gestión empresarial (Silva, 2013).

La importancia de un diseño y cambio organizacional están en cuatro aspectos fundamentales:

- Al diseñar la estructura de una organización se aumenta el control de su ambiente, por lo cual se estará preparado para cualquier evento posible.
- Con el diseño de la organización los gerentes son capaces de aprovechar los

recursos del Talento Humano y generar mayor valor del que ya poseen con los recursos a su disposición, generando una ventaja competitiva frente a otras empresas.

- El diseño armoniza la cultura nacional con la organizacional optimizando al talento humano de acuerdo a su fuerza laboral porque toma en cuenta sus necesidades a partir de su raza, género, origen y creencias alcanzando motivación y trabajo en equipo.
- La aplicación de un correcto diseño provoca que eficiencia en sus trabajadores lo que permite que sean más veloces e innovadores para su organización.

Bajo estos aspectos, la importancia del diseño organizacional se da por su contribución al mejoramiento continuo de su talento humano y por consiguiente a la eficiencia de su organización.

### **Diseño de una estructura organizacional**

Para el diseño de una estructura organizacional se debe tener en cuenta el comportamiento de las personas y su desempeño, con base a aquello se establecen dos formas de estructura organizacional: mecanizada y orgánica.

Las estructuras mecanizadas son aquellas que se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable; mientras que las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

### **Estructura organizacional**

Según (Liz, 2009) la estructura es el conjunto de relaciones que definen las funciones de

cada departamento. “La estructura organizacional es la repartición formal de los puestos de una compañía. Esta organización, la cual puede exponerse visualmente en un organigrama, también tiene muchos proyectos”.

“La estructura organizacional es el “sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (Jones, 2008)

Por lo que, se concluye que la estructura organizacional son las tareas que debe cumplir cada trabajador para que la organización alcance sus metas; actividades que deben ser cumplidas de acuerdo a la estructura que adopte cada empresa.

## **Tipos de estructura organizacional**

### **Estructura funcional**

En la actualidad hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas a causas del ambiente incierto. Los gerentes mejoran, la coordinación horizontal empleando sistemas de información, contacto directo entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de tareas o equipos. Las organizaciones no lucrativas también están reconociendo la importancia de los enlaces horizontales (Daft R. , 2015).

La estructura funcional es un “Diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos” (Jones, 2008).

Por lo que la estructura funcional contribuye para que el Talento Humano, se especialice en alguna tarea, lo que permite que al unirse por funciones especializadas aprendan mejores técnicas productivas; así mismo, la agrupación de personas por especialidad

permite que ellas mismas se controlen o supervisen mutuamente; por último, trabajar muy de cerca con otras personas desarrolla normas y valores que se convierten en compromisos que convertirán a la organización en un referente competitivo. No obstante, no es una estructura perfecta o única y en algunos casos es importante hacer un cambio hacia una estructura divisional.

### **Estructura Divisional**

La estructura divisional, se usa como palabra genérica para lo que algunas veces se ha llamado estructura de productos o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones de negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización (Daft R. , 2015).

La estructura divisional es en “la cual se agrupan funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes”; el objetivo es crear subunidades más pequeñas que sean más fáciles de coordinar en la organización. Por lo que, si la empresa tiene problemas por producto, ubicación o clientes aplica una estructura por producto, geográfica o de mercado respectivamente.

### **Estructura Matricial**

La estructura matricial se da cuando las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función y por proyecto o producto. La estructura matricial divide la autoridad, tanto por área funcional que por un proyecto; es decir que cada colaborador responde a su supervisor inmediato o encargado, y el supervisor gestionará todas las actividades que realizará su personal a cargo.

Otros autores indican que en la estructura matricial se presenta una existencia conjunta de agrupaciones funcionales y agrupaciones basadas en el output con el fin de crear una organización líneas duales de responsabilidad y autoridad. Por lo que, la estructura matricial es la existencia de la agrupación funcionales y output (vertical y horizontal respectivamente).

### **Dimensiones organizacionales**

“Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones”. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. Las dimensiones describen en si las características específicas del diseño organizacional. Es decir, describen a las estructuras de la misma manera en la que el temple y características físicas describen a una persona (Daft R. , 2015).

Las dimensiones del diseño de la organización interactúan entre sí y pueden ser modificadas para que las organizaciones alcancen sus propósitos: metas y resultados esperados, eficacia en la producción, adaptabilidad al ambiente cambiante, desarrollo de sus colaboradores, rentabilidad, etcétera. Las dimensiones organizacionales pertenecen a dos tipos:

1. Estructurales
2. Contextuales

### **Dimensiones estructurales**

Las dimensiones estructurales, señalan los niveles para distinguir las características

internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación. Los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales son: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo o razón de personal (Daft R. , 2015).

### **Especialización**

“La especialización es el valor en el que las labores organizacionales se hallan subdivididas en compromisos retirados. Si la especialización es muy amplia, cada colaborador ejecuta sólo un rango definido de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo”.

En la especialización las tareas se pueden subdividir en puestos separados. En este sentido, los contribuyentes realizan trabajos específicos en correlación con su puesto escrutando efectuar los objetivos de los desiguales departamentos. Se trata de la división del trabajo, se entiende como la separación de funciones y actividades por equipos de trabajo (Daft R. , 2015)

### **Jerarquía**

“La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta” (Daft R. , 2015).

La jerarquía describe la cadena de mando, quién reporta a quién en el tramo de control. Estos tramos de control se representan con líneas verticales en el organigrama para un mejor entendimiento.

### **Centralización**

La centralización se refiere al nivel subordinado que tiene la jurisdicción para tomar una falla. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada (Daft R. , 2015).

### **Profesionalismo**

Es el grado de instrucción formal y aprendizaje de los empleados, se considera costoso cuando los colaboradores demandan extensos ciclos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora (Daft R. , 2015).

### **Razón del personal**

Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos, las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales (Daft R. , 2015).

En otras palabras, se refiere a la agrupación y coordinación de actividades laborales, en otros términos, se trata del desempeño de las funciones y actividades que realizan las personas separadas por departamentos. La proporción de personal se destina a la ubicación racional del personal en diferentes clasificaciones o grupos en relación con el total de colaboradores.

### **Dimensiones contextuales**

Las dimensiones contextuales actúan como condicionantes en sentido positivo o negativo para la configuración del diseño de la organización.

### **Tamaño**

En la estructura, el tamaño puede pesar como un todo o por sus mecanismos determinados, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema (Daft R. , 2015).

El tamaño de la organización se refiere a la magnitud de la misma, representada en el número de personas que la conforman. Para medir el tamaño de la organización se pueden emplear otros indicadores, esto dependerá de la finalidad de la medición como por ejemplos las ventas.

### **Tecnología de La Organización**

Son procesos que se originan de ésta para transformar la producción. Es la naturaleza del subsistema de producción, incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas. La línea de ensamblaje, el salón de clases de una universidad y una refinería de petróleo son tecnologías, aunque difieren entre sí.

### **El Entorno**

El ambiente externo contiene los manuales superficialmente de los límites de la estructura. Los elementos claves: gobierno, industria, proveedores, clientes y la corporación financiera. Los elementos que afectan a una organización son a menudo otras organizaciones.

### **Metas y estrategias**

El propósito que distinguen a unas organizaciones de otras. Las metas se formalizan en los propósitos de la empresa: misión, visión y objetivos. Las estrategias definen el plan de acción para el desarrollo de actividades y obtención de medios y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

### **Cultura**

Son valores, formas de pensar y actuar, creencias y normas que comparten las personas que integran una organización se le denomina cultura organizacional. La cultura no siempre se establece por escrito o se reconoce formalmente, por lo tanto, el comportamiento ético, la identidad corporativa, la calidad en servicios y/o en producción, ceremonias, festejos, símbolos, indumentaria, sentimientos compartidos, lenguaje, entre otros, son manifestaciones de la cultura organizacional.

### **Dirección estratégica**

(Daft R. , 2015) Menciona que el diseño organizacional es la dirección y realización del plan estratégico. La principal responsabilidad de la alta dirección es establecer las metas, estrategias y diseño de la organización en el sentido de adaptar a la organización a un entorno en constante cambio, los mandos medios realizan una tarea semejante en los principales departamentos.

### **Visión organizacional**

La visión es la imagen propia que tiene la empresa, es, “el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman J, 2000).

En tal circunstancia la visión debe ser:

- Formuladas por los líderes de la organización
- Debe ser compartida con su equipo y conquistar su apoyo
- Debe de ser amplia y detallada (que como, cuando y donde) en tanto las generalidades no bastan, cada integrante debe encontrar su integración.
- Debe ser positiva y alentadora: debe de justificar su esfuerzo. (Jiménez, 2010)

### **Misión**

“Es la declaración del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio”. La misión es el objetivo que debe alcanzar la organización.

### **Valores**

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.

Los valores “son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas. Nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros” (Jiménez, 2010)

Las organizaciones pueden considerarse de dos maneras, una cultura fuerte y otra débil.

Se considera fuerte cuando todo el personal de la empresa cree en los valores y principios de la organización. En cambio, débil, cuando estos valores organizacionales no generan convencimiento entre los trabajadores, por lo que son puestos de manera obligada.

### **Metas**

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.

Establecer las metas es el estado futuro que la organización busca alcanzar; se puede decir que son sus indicadores sus principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.

### **Objetivos organizacionales**

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto, la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines, sino lo tienen corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan

### **Estrategias**

Está orientada al logro de los objetivos de la empresa y tiene como objetivo general la acción de ellas. Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los

recursos que serán utilizados y las políticas que se utilicen para la consecución de los objetivos. Es un proceso que por lo general se da a largo plazo ya que se deben establecer un lapso de tiempo acorde a los requerimientos.

“Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, el diseño organizacional manifiesta la forma en que se realizan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas” (Daft R. , 2015).

Entonces, la estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

### **Análisis situacional**

El análisis situacional es el contorno donde se explica la sociedad en un definitivo instante tomando en cuenta todos los elementos internos y externos de la empresa nos proporciona el estudio de las oportunidades y las amenazas del entorno, las fortalezas y las debilidades de la empresa, nos permite el progreso de mercado y como nos encontramos con nuestro entorno para establecer los objetivos y estrategia.

### **Matriz F.O.D.A.**

El análisis F.O.D.A., 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 permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Por lo que se establece que el análisis

F.O.D.A., estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (Jiménez, 2010).

La matriz de análisis D.A.F.O. ó F.O.D.A., es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz F.O.D.A., en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis F.O.D.A., permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

### **Análisis interno**

Roberto Vieites Rodríguez en su libro “Gestión Empresarial” determina que el análisis interno sea eficaz y de un lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; el análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la empresa, teniendo en cuenta: metas logradas, metas no conseguidas, razones de los éxitos, causas de los fracasos (Rodríguez, 2012).

Para el diagnóstico de un análisis interno será necesario conocer las fortalezas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

#### **a) Fortalezas**

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, cuenta con una posición

privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc., para identificarlas se debe responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca.

#### b) Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia, destrezas que no se poseen, acciones que no se desarrollan positivamente, etc., o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se debe responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

#### **Análisis externo**

“El análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo; la matriz F.O.D.A., divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas” (Rodríguez, 2012).

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá completar el diagnóstico externo a fin de tener una base sólida que permita tomar decisiones oportunas.

#### a) Oportunidades

Las Oportunidades son aquellos elementos que resaltan reales, propicios, utilizables, que se deben descubrir en el ambiente en el que actúa la empresa, y que aprueban obtener ventajas competitivas. Las oportunidades representan una ocasión de mejora de la empresa. Para identificar las oportunidades se debe responder a preguntas como: ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado? (Kotler & Armstrong, 2007).

#### b) Amenazas

Las amenazas son todos aquellos factores externos en que pueden afectar positiva o negativamente a la operatividad de la organización en el corte, mediano o largo plazo. Y que se dan en cualquier momento sin previo aviso, por tanto hay que estar siempre pendiente a los posibles cambios en relación a nuestro entorno o giro del negocio, y saber aprovechar estas amenazas a nuestro favor.

### **Competencias distintivas**

La competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también giro del negocio, se refiere a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. (Hellriegel, 2004)

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias que son los recursos y capacidades, sus ventajas competitivas se basan en diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos, logrando captar a los nichos de mercado que la competencia no está atendiendo, y con ello lograr que este cliente se vuelva regular en las compras efectuadas en nuestro negocio.

## **Análisis de las fuerzas Porter**

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector agropecuario o agroindustrial o comercial, porque que afectan sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas en su sector, en definitiva, afectan la sustentabilidad del negocio. El modelo de Porter es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una (Portter M, 2007).

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los segmentos no son interesantes dependiendo de los muros de ingreso son factibles o no de traspasar por diferentes participantes, que puedan llegar con nuevos patrimonios y cabidas para apoderarse de una porción del mercado. (Jones, 2015)

#### a) La rivalidad entre los competidores

Para una sociedad será más dificultoso rivalizar en un mercado o en uno de sus fragmentos donde los contendientes estén muy bien posicionados, sean muy compactos y su precio sea alto, pues tenazmente estará encontrada a ofensivas de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Jones, G., 2008).

#### b) Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o fragmento del mercado no será atrayente cuando los distribuidores estén muy bien introducidos, tengan dinámicos recursos y puedan asignar sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante (Jones, 2008).

c) Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad servicios por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse (Jones, Teoría de la Organización y cambio en las organizaciones., 2008).

d) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado no es atrayente si existen bienes suplentes reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más adelantados tecnológicamente o pueden ingresar a costos más bajos dominando los márgenes de utilidad de la industria (Jones, 2008).

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral, “es el procedimiento del colaborador en la investigación de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para los lograr los objetivos” (Chiavenato, I., 2011), el estudio investigativo sobre el “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago, (Quintero, Africano, Faria, 2008), señala que el desempeño laboral agrupa características

como: capacidades, habilidades, cualidades, necesidades y razonan otra sucesión de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan en el espacio de trabajo generando resultados que pueden afectar a la organización. En conclusión, el desempeño laboral es el resultado de la interacción del entorno laboral que debe ser fijado en base a las metas de la organización.

### **Sistema de control**

Un sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella. Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: ser entendibles, seguir las formas de organización, rápidas, flexibles y económicas.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

### **Políticas organizacionales**

Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso. La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir), debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento, es decir modificar o incrementarlas.

## **Indicadores de desempeño**

Los indicadores del desempeño son instrumentos que permiten cuantificar y evaluar diferentes variables con el objetivo de tomar decisiones en todos los ámbitos de la sociedad. Su auge de los últimos tiempos se debe a su gran utilidad a la hora de ayudar a determinar acciones objetivas que busquen un fin concreto (González & Rodríguez, 2012), en el área se aplicaran indicadores de productividad, ciclos de inventarios, tiempo de retorno (TAT), exactitud de inventarios (IRA) para saber el estado en el que al momento se encuentra el personal.

## **Eficiencia**

Se entiende por eficiencia el porcentual de la ecuación resultante entre el tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

## **Eficacia**

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

## **Calidad laboral y productividad**

La calidad laboral determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, Es decir, la productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollen su trabajo día tras día. El exceso de trabajo, como jornadas laborales mayores a ocho horas, no sólo implica riesgos en la salud y bienestar del trabajador, si no que su capacidad y motivación pueden reducirse notablemente.

## **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para evidenciar el grado de consecución de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

### **1.3.Fundamentos filosóficos y legales**

#### **Fundamentos filosóficos**

Con el transcurrir del tiempo se ha dejado entrever la posibilidad que el pensamiento administrativo se ha alimentado sólo de la práctica del ejercicio de administrar las organizaciones, cuya base se fundamenta en el hecho de una visión objetiva de la realidad, que procura dar cuenta, del comportamiento de los diferentes colaboradores en las mismas.

Pensar que el comportamiento de los colaboradores en una organización depende solamente de la mirada que se haga sobre sus prácticas y ejecuciones al interior de las organizaciones, sin recurrir a otros campos muchos amplios que nos pueden ayudar a comprender dichos comportamientos.

Se debe ver más allá de la elemental observación de una realidad organizacional desde el punto de vista de las prácticas, invitando a involucrarse en el campo de la filosofía, en este sentido se abordan conceptos centrales como el de cultura, construcción de

conocimiento e identidad del ser, como elementos importantes en la búsqueda de los fundamentos filosóficos del pensamiento administrativo en occidente. (Vargas, 2013)

### **Fundamentos legales**

Por tanto para fundamentar el presente proyecto es necesario aplicar las leyes correspondientes que sustenten este proyecto a realizarse. Por consiguiente se mencionará leyes y reglamentos que dan soporte al presente proceso, entre los cuales se encuentran las siguientes:

## **REGLAMENTO INTERNO NIRSA**

### **Capítulo XIV**

#### **Obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador**

##### **DE LAS OBLIGACIONES**

Art. 56.- Además de las obligaciones constantes en el art. 45 del código de trabajo, las del contrato de trabajo y este reglamento son obligaciones del trabajador las siguientes:

1. Ejecutar sus labores en los términos determinados en sus contratos de trabajo, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia. (Aguirre, 2016)

##### **DE LOS DERECHOS**

Art.- 57. Serán derechos de los trabajadores, además de los establecidos por la Ley, los siguientes:

- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. (Aguirre, 2016)

## **Constitución De La República**

### **TÍTULO II: DERECHOS**

#### **Capítulo primero. Principios de aplicación de los derechos**

##### **Sección octava: Trabajo y seguridad social**

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

## **Plan Del Buen Vivir**

### **Capítulo primero**

#### **Inclusión y equidad**

**Art. 340.-**El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo, en concordancia con la ley.

#### **1.4. Antecedentes NIRSA S.A**

##### **Historia de negocios industriales REAL S.A.**

El Sr. Julio Aguirre Iglesias en el año de 1957, lleva a cabo uno de sus grandes sueños al implantar la naciente planta para procesar sardinas en conservas, fundando Negocios Industriales Real S.A., compañía que se conserva desde entonces como cabecilla del mercado gracias a la inquebrantable modernización de su tecnología y el soporte de su gente.

Después de 11 años, en 1968 prepara su producción en la ciudad de Guayaquil donde inicialmente se laboraba únicamente sardinas en conservas.

Pasados los 6 años, Negocios Industriales S.A. emprende la producción de aceite de pescado y harina en su planta que se ubica en el Puerto Pesquero de la parroquia Posorja.

En 1978, estando centralmente en su programa de desarrollo la empresa emprende la edificación de una nueva planta conservera para trasladar sus procedimientos al puerto pesquero de la parroquia Posorja, la misma que empieza su producción un año después, culminando su operación de Guayaquil.

En el de 1981 se empieza con la producción de camarón en piscinas para luego de dos años instalar su planta empacadora para laborar su propio camarón como también el de terceros para exportar a Europa y Estados Unidos.

En el año de 1986 en el área de San Pablo, provincia del Guayas, edifica un laboratorio para la producción de larvas de camarón para suministrar tanto a sus piscinas como para exportar y vender localmente.

Extendiendo su proceso de desarrollo, en 1988 inicia sus labores con su nueva planta atunera, la misma que hoy en día tiene con dos muelles propios para descarga del atún,

logrando descargar dos barcos al mismo tiempo. Cuenta con una capacidad actual de cámaras de frío para mantener 12,000 TM de atún a menos 20 grados centígrados, con la finalidad de mantener un producto en buen estado y óptimo para las exportaciones que se puedan presentar.

NIRSA, trabaja actualmente con una media de 310 TM diarias y se estima llegará 350 TM en corto plazo, pues la planta está preparada para esto. A finales de noviembre 2003 inició la producción del atún en Pouch, el mismo que se comercializa en Ecuador e iniciamos su exportación hacia Estados Unidos y Europa.

Con el paso del tiempo y con las excelentes administraciones NIRSA, logra sacar más productos con el atún, gracias al área de especialidades quienes tratan de implementar productos que el consumidor desea que la Marca lance al mercado, entre las cuales tenemos: pate de atún, ensaladas mexicanas, escabeche y californianas que están ingresando al mercado con excelentes respuestas por parte del cliente, lo que avizora un futuro prometedor para la compañía.

La industria creció creando la empacadora de Camarón que en la contemporaneidad produce grandes cantidades y logra alcanzar las toneladas procesadas en el área atunera, el camarón tiene varios procesos para sus diferentes presentaciones previa la comercialización en los diferentes mercados, de acuerdo a las necesidades del cliente y el mercado donde se lo desee comercializar, la planta cuenta con el personal idóneo y capacitado adecuadamente para brindar un producto de calidad, al igual que cuenta con una infraestructura acorde a las exigencias sanitarias que se vuelven rigurosas al tratarse de productos destinados para el consumo humano. Al momento de la exportación de estos productos se tienden hacer pruebas de calidad para garantizar al cliente que no está adquiriendo un alimento en mal estado.

En el presente NIRSA ha aumentado los productos que produce en su planta de Posorja y que comercializa con las diferentes marcas; a nivel nacional la más reconocida es REAL.

Los productos que produce y comercializa en la actualidad a nivel nacional e internacional son los detallados a continuación:

**Gráfico No 1 Productos Real**

*PRODUCTOS REAL*			
<b>SARDINA</b>	<b>JUREL</b>	<b>MACARELA</b>	<b>ATÚN REAL (SOYA / AGUA)</b>
TINAPA TOMATE	JUREL EN TOMATE A/F	MACARELA TOMATE A/F	LOMITO EN ACEITE A/F
TINAPA TOMATE A/F	JUREL EN TOMATE T/L	MACARELA TOMATE	LOMITO EN AGUA A/F
TINAPA EN ACEITE			LOMITO EN ACEITE T/L
TINAPA EN ACEITE ABRA FACIL	<b>FILETES</b>	<b>REAL ELITE OLIVA</b>	LOMITO EN ACEITE A/F
1/2 OVAL TOMATE	DUO PACK VENTRESCA DE ATUN	LOMITOS EN ACEITE DE OLIVA	LOMITO EN AGUA A/F
1/2 OVAL ACEITE	VENTRESCA DE ATUN EN ACEITE DE OLIVA	LOMITOS EN ACEITE DE OLIVA	LOMITO EN ACEITE T/L
SARDINA 1/4 CLUB TOMATE		DUO PACK ACEITE DE OLIVA	LOMITO EN ACEITE A/F
SARDINA 1/4 CLUB GIRASOL	<b>REAL LOMITO EN GIRASOL</b>	<b>ENCEBOLLADO DE ATÚN</b>	ATUN LOMITO SOYA 48X106G TL
SARDINA TALL TOMATE 48X425G A/F	LOMITOS EN ACEITE GIRASOL A/F	ENCEBOLLADO DE ATUN 400 GR.	ATUN LOMITO SOYA 48X106G A/F
OVAL TOMATE	LOMITOS EN ACEITE GIRASOL A/F		LOMITO EN ACEITE
OVAL ACEITE		<b>ENSALADAS</b>	LOMITO EN ACEITE A/F
OVAL LEGUMBRES	<b>ATÚN MAR BRAYA</b>	ESCABECHE	LOMITO EN ACEITE SIX PACK
	MAR BRAYA TROZOS ACEITE SOCIO SOLID.	CALIFORNIA	LOMITO EN AGUA A/F
<b>ALBACORA</b>	MAR BRAYA TROZOS ACEITE AF	MEXICANA	LOMITO EN AGUA SIX PACK
FILETES DE ALBACORA PREMIUM	MAR BRAYA BOCADITOS ACEITE A/F		LOMITO EN ACEITE
DUO PACK FILETES DE ALBACORA PREMIUM	MAR BRAYA TROZOS ACEITE T/L	<b>PATE DE ATÚN</b>	LOMITO EN ACEITE A/F
FILETES DE ALBACORA PREMIUM	MAR BRAYA TROZOS ACEITE A/F	PATE DE ATUN REAL GOURMET	LOMITO EN AGUA A/F
		PATE DE ATUN	LOMITO EN ACEITE
<b>TUNATUN REAL</b>	<b>ATÚN COSTA MAR</b>	PATE DE ATUN CON AJI	
TUNATUN REAL EN ACEITE 4 X 12	DUO PACK VENTRESCA COSTA MAR		<b>GRANOS</b>
TUNATUN REAL EN AGUA 4 X 12	LOMITO EN ACEITE COSTA MAR	<b>REAL LOMITO LIGHT</b>	ARROZ REAL
TUNA TUN REAL EN ACEITE 4 X 12	BOCADITO COSTA MAR	LOMITO LIGHT A/F	ARROZ VIEJO REAL
TUNA TUN REAL EN AGUA 4 X 12	LOMITO EN AGUA COSTA MAR		
		<b>CONGELADOS</b>	<b>CONSERVAS</b>
<b>CONGELADOS/ CAMARÓN</b>	<b>CONGELADOS/FILETES</b>	EMPANADAS DE VERDE CON CARNE	DURAZNOS REAL
CAMARÓN CON CÁSCARA (PIEL Y COLA)	FILETES PRECOCIDOS DE DORADO APANADO	EMPANADAS DE MARINA CON QUESO	COCKTAIL DE FRUTAS
CAMARONES APANADOS	FILETES PRECOCIDOS DE TILAPIA APANADO	EMPANADAS DE VERDE CON QUESO	SALSA DE TOMATE
CAMARONES AL AJILLO	FILETES DE TILAPIA	PANES DE YUCA	
CAMARÓN PELADO Y DESYENADO	FILETE DE CORVINA APANADO		<b>FIDEOS</b>
CAMARONES APANADOS CON COCO	FILETES DE CORVINA		FIDEOS LARGOS (spaggetti, tallaría, cabello de ángel)
		<b>DEBIDAS</b>	FIDEOS CORTOS (codo, macarrón)
CAMARONES PRECOCIDOS CON COCO	FILETES DE ATÚN	JUGOS NECTARES REAL PREMIUM	
CAMARONES APANADOS PRECOCIDOS	FILETES DE DORADO		

Fuente: Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

A continuación, se muestra información estadística de algunos de los productos que NIRSA produce y comercializa a nivel nacional e internacional.

**Tabla No 1 Productos de Mercado Local – Mercado Nacional – Atún (Cajas)**

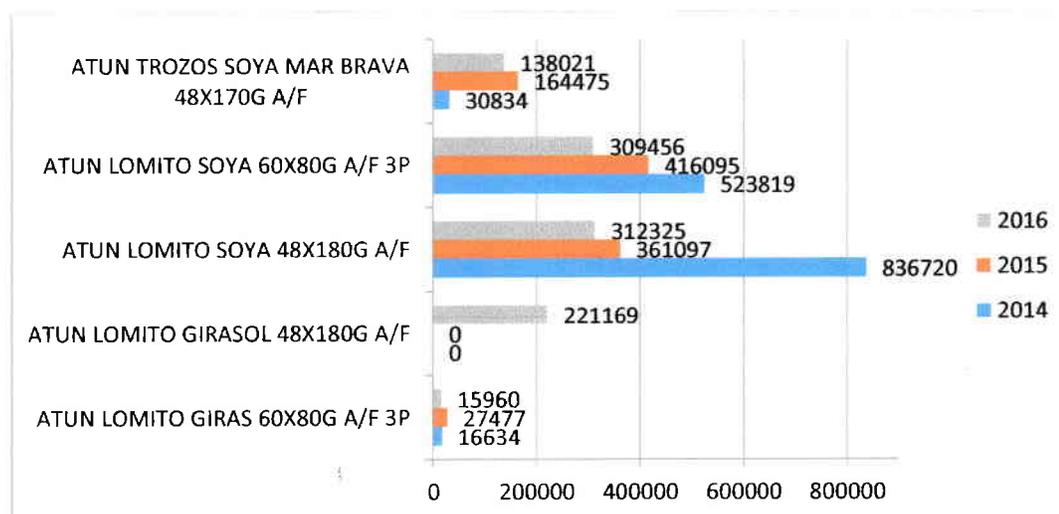
Mercado local - mercado nacional - atún			
Producto	2014	2015	2016
Atún lomo giras. 60x80g a/f 3p	16634	27477	15960
Atún lomo giras. 48x180g a/f	-	-	221169
Atún lomo soya 48x180g a/f	836720	361097	312325
Atún lomo soya 60x80g a/f 3p	523819	416095	309456
Atún trozos soya mar brava 48x170g a/f	30834	164475	138021

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Algunos productos no tienen valores en el 2014 y 2015, debido a que en ese año aún no se lanzaba al mercado el producto por lo que no existe datos históricos.

**Gráfico No 2 Productos de Mercado Local – Mercado Nacional – Atún (Cajas)**



Fuente: Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

La gráfica muestra la producción vendida en el mercado nacional comparando los tres últimos años (2014, 2015 y 2016), el producto de mayor venta es el atún lomito de soya de 180 gramos que en el año 2016 se duplicó en ventas respecto a los años anteriores, le sigue el mismo producto, pero en presentación de 80 gramos. Hay productos que recién en el año 2016 salieron al mercado, tales como: atún lomito girasol en sus dos presentaciones.

**Tabla No 2 Mercado Local – Mercado Nacional – Macarela y Sardina (Cajas)**

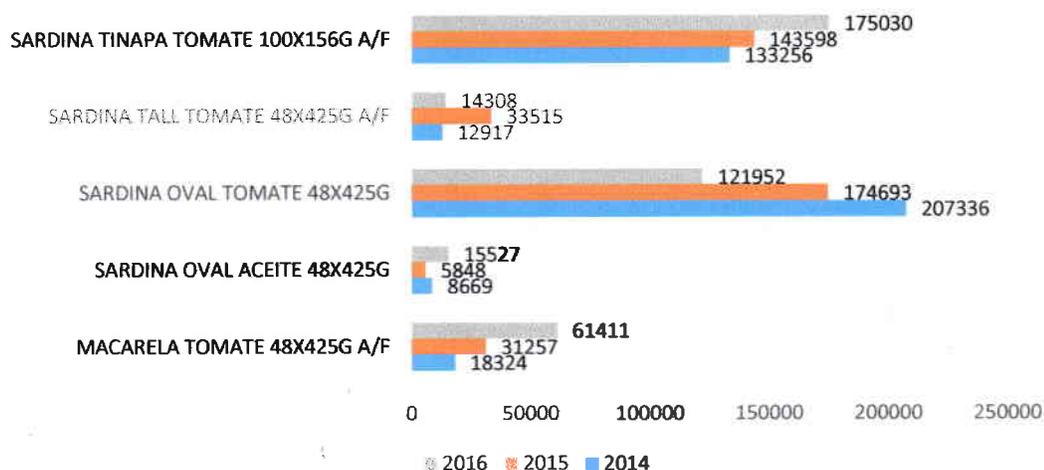
MERCADO LOCAL - MERCADO NACIONAL - MACARELA – SARDINA			
Producto	2014	2015	2016
MACARELA TOMATE 48X425G A/F	18324	31257	61411
SARDINA OVAL ACEITE 48X425G	8669	5848	15527
SARDINA OVAL TOMATE 48X425G	207336	174693	121952
SARDINA TALL TOMATE 48X425G A/F	12917	33515	14308
SARDINA TINAPA TOMATE 100X156G A/F	133256	143598	175030

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 3 Mercado Local – Mercado Nacional – Macarela y Sardina (Cajas)**

MERCADO LOCAL - MERCADO NACIONAL - MACARELA - SARDINA



Fuente: Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En lo que se refiere a la Exportación de los Productos Real, se exporta a países de América con las marcas, Real, Mar Brava, Cumaná, Selectos, Otuna, Día, Indemar, Timón, Línea Verde, Bahía, Ubago; mientras que para los países europeos llevan las marcas Auchan, Catere's, Saupiquet, FJK, Capri, Nixe, Real, Ti Ton, La Perla, Domino's, entre otros. En los siguientes cuadros se mostrará las estadísticas de las exportaciones del año 2014 -2015 -2016.

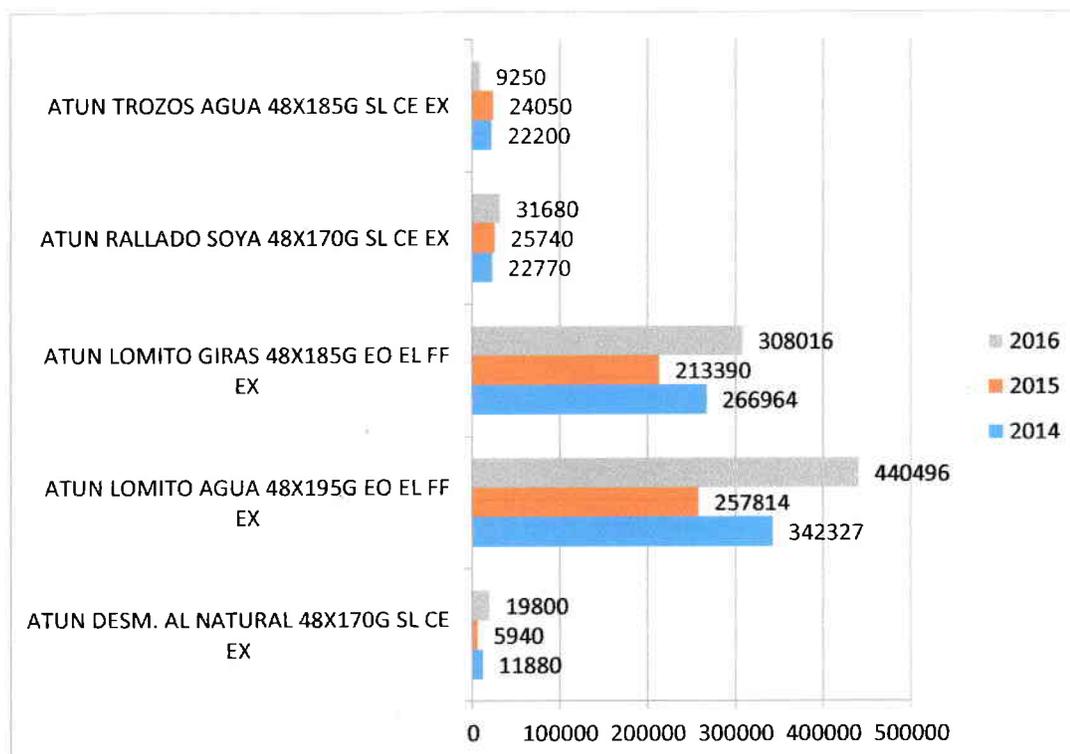
**Tabla No 3 Exportación – Mercado Internacional – Atún**

Exportación - mercado internacional			
Producto	2014	2015	2016
ATÚN DESM. AL NATURAL 48X170G SL EX	11880	5940	19800
ATÚN LOMO AGUA 48X195G EO EX	342327	257814	440496
ATÚN LOMO GIRAS 48X185G EO EX	266964	213390	308016
ATÚN RALLADO SOYA M. 48X170G SL EX	22770	25740	31680
ATÚN TROZOS AGUA 48X185G SL EX	22200	24050	9250

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 4 Exportación – Mercado Internacional - Atún**



Fuente: Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Para el mercado internacional los productos que más se comercializan es el atún lomito girasol y al natural mientras que productos como atún rayado de soya y atún pouch girasol es mínimo e porcentaje de ventas en el 2016.

**Tabla No 4** Exportación – Mercado Internacional – Caballa – Macarela –Sardina

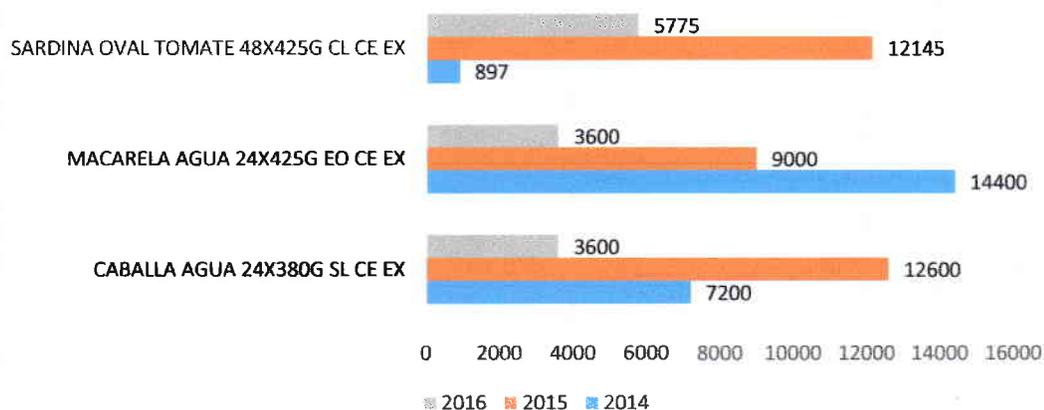
Exportación - mercado internacional - caballa - macarela – sardina			
Producto	2014	2015	2016
Caballa agua 24x380g ce ex	7200	12600	3600
Macarela agua 24x425g ce ex	14400	9000	3600
Sardina oval tomate 48x425g ce ex	897	12145	5775

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 5** Exportación – Mercado Internacional – Caballa – Macarela - Sardina

### EXPORTACIÓN - MERCADO INTERNACIONAL - CABALLA - MACARELA - SARDINA



Fuente: Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Respecto al producto de la sardina y su venta en el mercado internacional, la presentación que mayor venta tiene es la sardina ovalada tomate, importante indicar que en los tres productos que se exporta, todos han presentado una disminución en sus ventas en comparación con las del 2015 que prácticamente hubo buena acogida.

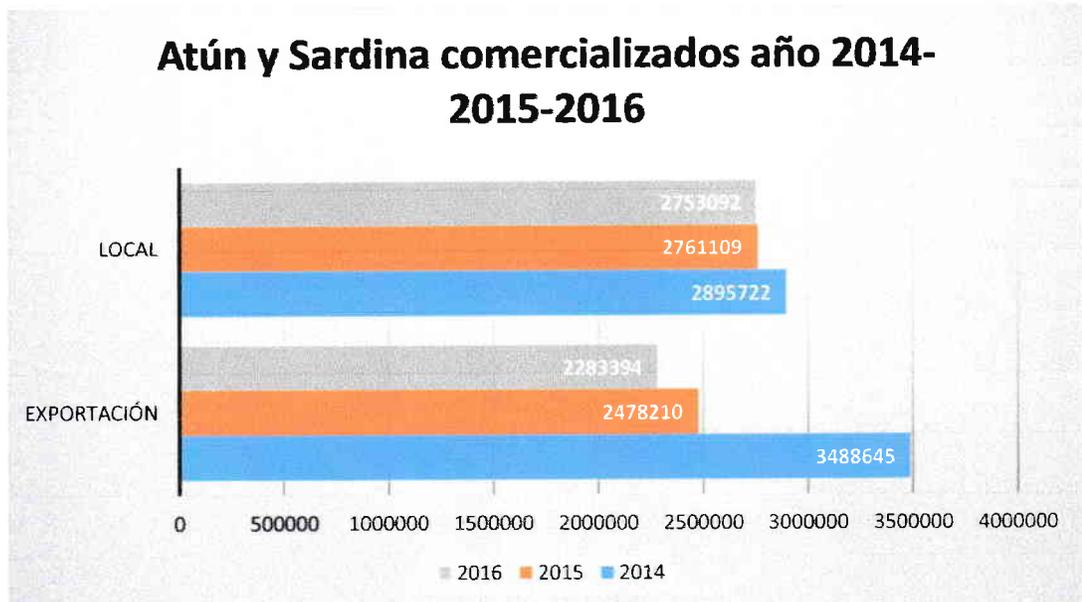
NIRSA aumentando su cartera de productos ha logrado comercializar tanto a nivel nacional como internacional, varios de sus presentaciones de atún y sardina, tal como se muestra en la tabla:

**Tabla No 5** Producto Real comercializado años 2014 – 2015 – 2016

Productos real atún/sardina			
Detalle	2014	2015	2016
Exportación	3488645 ca.	2478210 ca.	2283394 ca.
Local	2895722 ca.	2761109 ca.	2753092 ca.

Fuente: NIRSA  
 Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 6** Producto Real comercializado años 201 – 2015 – 2016



Fuente: NIRSA  
 Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Como se aprecia en la gráfica, hace 3 años (2014) la empresa realizaba un mayor rubro en exportaciones de atún y sardinas, en el 2016 las exportaciones han caído en casi 40%, a nivel local las ventas se han mantenido con pocas variaciones.

**Otras empresas pesqueras – La competencia**

A continuación, se muestra un Benchmarking cualitativo de empresas que son competencia directa de Negocios Industriales Nirsa S.A., el cuadro muestra que NIRSA, con el pasar de los años ha aumentado su cartera de productos, así como también su red de distribución.

**Tabla No 6 Benchmarking cualitativo de la empresa NIRSA con empresas relacionadas**

DETALLES	NIRSA S.A	INEPACA	SALICA S.A
<b>Productos</b>	Atún Sardina Congelados Granos Conservas Bebidas Camarón Harina	Congelados Conservas Atún Harina	Congelados Conservas Atún Harina
<b>Marcas reconocidas a nivel local</b>	Atún real Atún mar brava Atún	Atún van Camp's	Atún campos Astorquiza
<b>Flotas</b>	11 barcos atuneros 5 barcos sardineros	15 embarcaciones	16 embarcaciones atuneras
<b>Infraestructura</b>	Planta atunera Planta de harina Empacadora de camarón	Planta atunera Planta de harina	Planta atunera Planta de harina
<b>Tm</b>	12000 tm	12000 tm	11500 tm
<b>Red de distribución</b>	América Europa	América Europa	América Europa

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Tipos de investigación**

##### **Enfoque de la Investigación**

Se ha utilizado un enfoque cualitativo debido a que se toma gran importancia a las respuestas empleadas por el jefe del área, con sus aportaciones se establecerán distintas aristas y sirve de base para componer el plan de diseño organizacional planteado, la experiencia es un factor primordial en el desenvolvimiento de operaciones ya definidas para el cual se ha establecido un prototipo y al estudiarlo se podrá obtener un nuevo modelo organizacional el cual sea empleado en el área o áreas similares a una bodega de producto terminado.

Se ha empleado un enfoque cuantitativo, su origen en el proyecto de investigación es el manejo de datos, números de personas en el área, y otras variables obtenidas de las encuestas que se analizarán, siguiendo un proceso secuencial desde el planteamiento del problema hasta el establecimiento de soluciones con sus respectivos indicadores, el seguimiento de tareas y efectividad del diseño organizacional.

##### **Alcance de la Investigación**

Se ha empleado un alcance exploratorio debido a que no se ha realizado un estudio o análisis en cuanto al diseño organizacional, la empresa ha sufrido una gran variedad de cambios organizacionales, rotación de personal el cual ha imposibilitado la oportunidad de estructurarla de manera teórica y como solución a aquella problemática, se ha optado por suplir dichos cargos mediante colaboradores con mayor capacitación técnica o

académica, pero sin tener efectos aceptables o deseados; es por ello, que se busca identificar falencias, así como conceptos que sirvan de argumento para mitigar, reducir o remediar dichos problemas existentes y futuros a ocurrir.

Se ha empleado el alcance descriptivo, permite especificar las propiedades intrínsecas y objeto de análisis, entre ellos, están la preparación técnica o instrucción superior de los colaboradores, herramientas mecánicas o tecnológicas disponibles para su empleo, el conocimiento de actividades en la empresa y su divulgación a los actores, es una de las causas que influyen en el desenvolvimiento del área y su medición en el desempeño del área.

Mediante la aplicación de un diseño organizacional se plantearía un nuevo proceso que ayude a llegar o alcanzar estándares de optimización en la bodega de producto terminado.

## **2.2. Métodos de la investigación**

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, que está compuesta de un conjunto de procedimientos a través de los cuales se plantean las tareas científicas y se ponen a prueba los instrumentos de trabajo utilizados. Se puede definir que la investigación científica son series de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas.

### **Método Inductivo**

Se ha considerado un método inductivo debido a que se ha realizado una investigación de campo que ayuda a conocer e identificar de manera intrínseca el modo de operación de la bodega de producto terminado y como se desenvuelven los individuos mediante la dirección de un jefe encargado.

Consuetudinariamente estas decisiones son empleadas por los supervisores y a la vez ejecutadas por los operarios del área, la aplicación de estas funciones es evaluada con el fin de examinar el nivel de desempeño de la bodega de producto terminado y el cual está estrechamente relacionado con el diseño organizacional optado.

Mediante la aplicación del método inductivo, se identificó que las actividades realizadas por los colaboradores son objeto de retención, espera e inclusive separación de productos conforme el muestreo respectivo al que son objeto los productos almacenados en las bodegas (local o exportación) por cuestiones de calidad, no superan los estándares de calidad que debe cumplir la empresa de acuerdo a los mercados de destino del producto.

### **Método Deductivo**

Partiendo de la premisa del método deductivo se identifica que mediante la investigación teórica bibliográfica existen diferentes tipos de métodos que pueden aumentar o disminuir los costos de operación, es así, que aplicando el método de almacenaje automatizado - paletizado resulta ser una buena práctica operativa, se puede identificar la trazabilidad del producto al que fue sometido, la mejora sustancial del empaque y embalaje al momento de ser transportado y así reducir los costos de almacenaje y por ende disminuir el costo del producto.

Es decir, a la bodega de producto terminado se destinan distintos tipos de productos elaborados o semielaborados los cuales son objetos de intervención humana (colaboradores) y estos a su vez emplean funciones definidas; y, mediante la aplicación del método inductivo se logra identificar que las funciones son repetidas y en ciertos casos mediante la coordinación entre cargos operativos (nivel bajo e intermedio) son planificadas pero sin la mayor organización o diseño organizacional planteado, son resueltos conforme el pasar del tiempo.

### 2.3. Diseño de muestreo

#### Entrevista

#### Población

En la presente investigación se ha considerado entrevistar a 3 personas expertas en el área, que responden a 1 jefe encargado y a 2 supervisores de la bodega de producto terminado, del segmento de mercado local y de exportación debido a que son funciones diferentes y son quienes han ganado conocimientos y experiencia a través de los años.

#### Muestreo

La entrevista es aplicada al Jefe de bodega de producto terminado y los 2 supervisores de bodega de producto terminado, que son las personas o colaboradores que mediante su gestión, coordinación, delegación y supervisión de actividades mantienen la operatividad del área.

**Tabla No 7** Personal Administrativo del área de Bodega de Producto Terminado

<b>Bodega de productos terminados</b>	
<b>Personal administrativo</b>	
<b>Jefe Encargado</b>	1
<b>Supervisores BPT</b>	2
<b>Total Entrevistados</b>	3

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

#### Encuesta

#### Población.

En la presente investigación se consideró como población a los colaboradores del área de bodega de productos terminados, es decir, 27 personas las cuales se dividen en personal

administrativo y personal operativo, las mismas que están prestas a colaborar con los instrumentos a utilizarse.

### **Muestreo**

La muestra para la encuesta será igual a la población debido a que el número de total de personas que conforman esta área es:

**Tabla No 8** Personal operativo del área de bodega de productos terminados

<b>Bodega de productos terminados</b>	
<b>Personal operativo</b>	
<b>Reubicadores BPT</b>	2
<b>Auxiliares de bodega BPT</b>	15
<b>Montacarguistas BPT</b>	10
<b>Total</b>	27

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

### **2.4. Diseño de recolección de datos**

Para llevar a cabo la obtención de mejores resultados se decidió emplear técnicas e instrumentos, como entrevistas y encuestas con la finalidad de obtener la información suficiente con la cual se pueda desarrollar un modelo organizacional y lograr mejores resultados.

### **Entrevista a Expertos**

La finalidad de formular y entablar una entrevista es de retroalimentar el proyecto de investigación, existen operaciones que no se pueden obtener mediante una investigación directa o indirecta, es así el caso del diseño organizacional.

La entrevista fue aplicada al jefe encargado de bodega de producto, es la máxima autoridad del área y representante ante las gerencias y presidencia de la empresa, además a 2 supervisores con conocimientos empíricos, debido a que son las personas que mediante la aplicación de su experiencia manejan o supervisan las actividades diarias de los colaboradores.

La composición de la entrevista está formada de 11 preguntas, las cuales de la pregunta número 1 al 4, son formuladas con el objetivo de conocer el diseño organizacional a seguir en el área planteado por el jefe encargado y como es seguido por los supervisores.

Las preguntas número 5, 6 y 7, se realizan con el afán de conocer la herramienta de difusión de funciones y enseñanza o medios de comunicación para llevar a cabo las tareas y sus interrelaciones, mientras que, las preguntas 8 y 9, tienen la finalidad de distinguir la determinación de tareas, así como las medidas correctivas empleadas para solucionar dichos problemas.

La pregunta 10, se formula para conocer el tipo de evaluación, nivel de frecuencia y las retroalimentaciones necesarias que requieran en la bodega, la pregunta 11 se realiza con el propósito de comprender el nivel de injerencia en relación a la cadena de mando, por último, la interrogación 12 se relaciona con la misión, visión que tiene el área para tener una guía de cómo llegar a los objetivos propuestos para alcanzar la eficiencia y eficacia que se amerita.

### **Encuesta a personal operativo**

La finalidad de utilizar las encuestas como instrumento de investigación es la necesidad de dar valor al estudio y poder profundizar en los aspectos del diseño organizacional del área de bodega de la Industria NIRSA.

La encuesta se aplicó a 27 empleados del área de bodega, las cuales forman parte de la segmentación como personal operativo; su composición obedece a la conceptualización de 16 preguntas, las cuales ayudaran a argumentar de mejorar manera el contexto de la investigación, utilizando escala de Likert que nos permita distinguir las opiniones de los trabajadores.

Partiendo de las preguntas 1, 2 y 3, que están diseñadas de acuerdo a difusión, percepción de la estructura organizacional y manual de funciones de los colaboradores dentro del área; por otro lado, las preguntas 4, 5 y 6, está relacionada a indagar sobre el conocimiento de la cadena de mando del área de bodega de productos terminados.

Siguiendo, con la pregunta 7, se intenta determinar la percepción del canal de comunicación del colaborador con el jefe inmediato, lo cual es un factor determinante para llevar a cabo los objetivos del área, continuando con la interrogación 8 y 9, que se refiere a indagar sobre la capacidad de tomar decisiones desde su puesto de trabajo lo que influye drásticamente en la autonomía de cada colaborador del área.

En relación con las preguntas 10, 11 y 12, permite conocer si los colaboradores tienen noción de los procedimientos que se realizan dentro del área y si pueden acceder a esta con facilidad, si mediante gestión del jefe de más alto rango proporciona información referente a la ejecución de operaciones o tareas, mientras que la pregunta 13 se efectuó para identificar el grado de pertenencia que tiene cada colaborador del área de bodega de productos terminados.

La pregunta 14 y 15 se formuló con el afán de conocer si existen sinergias entre los colaboradores para alcanzar el fin u objetivo del área. Cabe recalcar que cada pregunta se realizó en base a las variables objetas de estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de datos**

**Entrevista dirigida al jefe encargado y supervisores de la bodega de productos terminados**

**1. ¿La Bodega de Producto Terminado posee actualmente un diseño organizacional definido?**

No tiene un diseño organizacional bien estructurado, por lo que se está procediendo a cambios por parte del personal administrativo.

**2. ¿El área de bodega cuenta con una estructura organizacional?**

La estructura organizacional no está bien definida.

**3. ¿El área de bodega cuenta con un manual de puestos?**

El área de bodega de productos terminados si cuenta con un manual de puestos, pero se deben realizar cambios.

**4. ¿Se socializa la estructura organizacional y manual de funciones a los empleados del área de bodega? ¿Cuál es la manera?**

No se socializa la estructura organizacional, pero todos saben cuáles son sus responsabilidades y funciones de acuerdo al cargo que desempeñen dentro de la compañía, y al sentido de jerarquía que los colaboradores asimilan de acuerdo a lo claramente visible.

**5. ¿Los colaboradores conocen la cadena de mando dentro de la estructura organizacional del área?**

Los colaboradores Si, conocen a quien deben reportarse dentro de la planta Posorja, pero no a quien deben reportar en NIRSA Guayaquil, las novedades o vicisitudes que se hayan producido en función de su labor.

**6. ¿Cómo son las relaciones laborales dentro del área de bodega y con otros departamentos?**

Las relaciones laborales son aceptables, se aseguran que existan buenos tratos con el personal de otras áreas a quienes prestamos nuestros servicios y que nos prestan su ayuda, es decir el sentido de compañerismo entre los colaboradores de la planta es un pilar fundamental.

**7. ¿Existe una brecha de diferenciación determinante entre trabajadores con aptitudes (habilidades) y actitudes (predisposición) en el área? ¿Qué medidas correctivas se han tomado para mitigar dichas diferenciaciones?**

Se explica a las personas que deben hacer para evitar la ejecución de errores operativos que conlleven a una mala práctica lo cual representa un costo para la empresa, disminución de presupuesto anual.

**8. ¿Las responsabilidades que realizan los colaboradores son desempeñadas de acuerdo al manual de puestos o están distribuidas de acuerdo al nivel de instrucción académico o especialización?**

Están delegadas por el manual de puestos, en su mayoría las personas que laboran en el área tienen una especialización a considerar.

**9. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal, con qué frecuencia, existe retroalimentación?**

No se realizan evaluaciones dentro del área, pero se espera la implementación para saber cuáles son las funciones que se deben mejorar y en las que se debe poner mayor énfasis.

**10. ¿Su autoridad se ve comprometida a la hora de tomar decisiones por su inmediato superior o personal a cargo?**

No, pero todas las decisiones que sobrepasan los límites son previamente consultadas con el inmediato superior, para que el a su vez tenga la aprobación del gerente de área y en un futuro tener soporte del porque se tomó la decisión y con la aprobación de quienes se procedió.

**11. ¿Conoce usted que los colaboradores tomen sus propias decisiones en las responsabilidades delegadas?**

En casos de los supervisores, los que le toca laborar en el turno nocturno toman sus propias decisiones, no estoy disponible a esa hora, mientras los demás colaboradores tienen prohibido tomar alguna decisión por su propia cuenta.

**12. ¿Conoce la misión y visión del área de bodega de producto terminado?**

Conocen la misión de la empresa más no la misión y visión del área de bodega por lo cual no están comprometidos al 100% por los cambios que se realizan a los cuales no están acostumbrados.

## Encuestas dirigidas al personal operativo del área de bodega de productos terminados

### 1. Edad

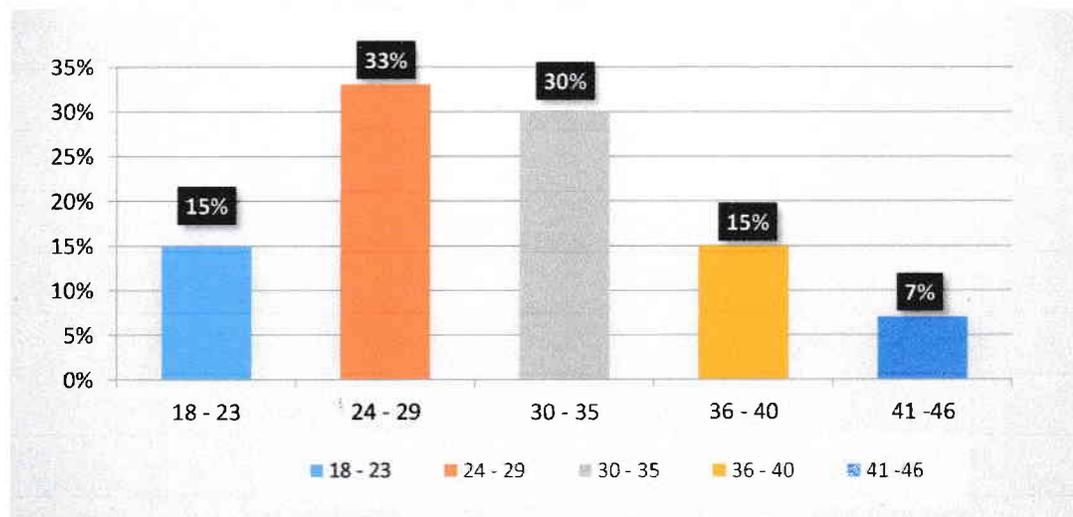
Tabla No 9 Edad

Edad	Cantidad	Porcentaje
18-23	4	15%
24-29	9	33%
30-35	8	30%
36-40	4	15%
41-46	2	7%
Total	27	100%

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Gráfico No 7 Edad



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No. 7, revela datos demográficos según rango de edad. El 33% tienen entre 24 a 29 años, seguido de un 30% que tiene entre 30 a 35 años. El 15% de las personas que laboran el área de bodega de productos terminados tiene entre 36 a 40 años de edad, esto se debe a que son personas que laboran en el área desde los inicios de la creación de la planta de Posorja.

## 2. Sexo

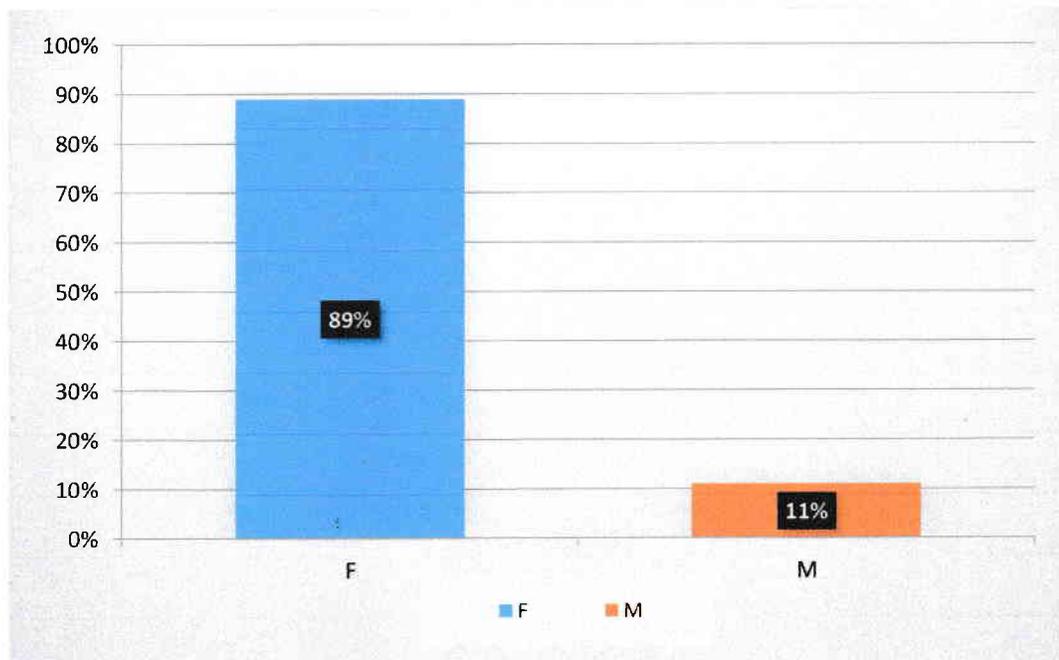
Tabla No 10 Sexo

Sexo	Cantidad	Porcentaje
M	24	89%
F	3	11%
Total	27	100%

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Gráfico No 8 Sexo



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No. 8, da a conocer que en el área de bodega de productos terminados el 89% de las personas que laboran en los diferentes procesos son de sexo masculinos, mientras que el 11% restante son femeninos, esto se debe a que las funciones que se realizan son de considerable esfuerzo físico.

### 3. Estado Civil

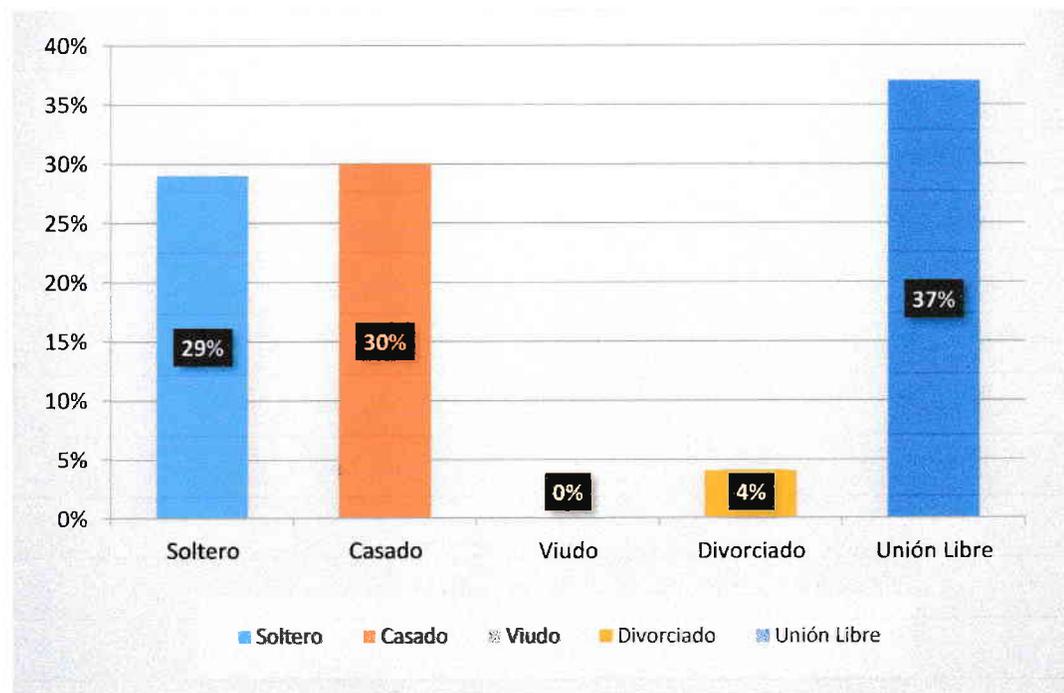
**Tabla No 11 Estado Civil**

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	7	29%
Casado	8	30%
Viudo	0	0%
Divorciado	1	4%
Unión Libre	11	37%
Total	27	100%

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 9 Estado Civil**



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No. 9, revela datos demográficos de estado civil, el 37% de los colaboradores están en unión libre con sus convivientes, mientras que el 30% son personas casadas, el 29% de los encuestados aseguran que son solteros.

#### 4. ¿Usted conoce el organigrama estructural dentro del área de bodega?

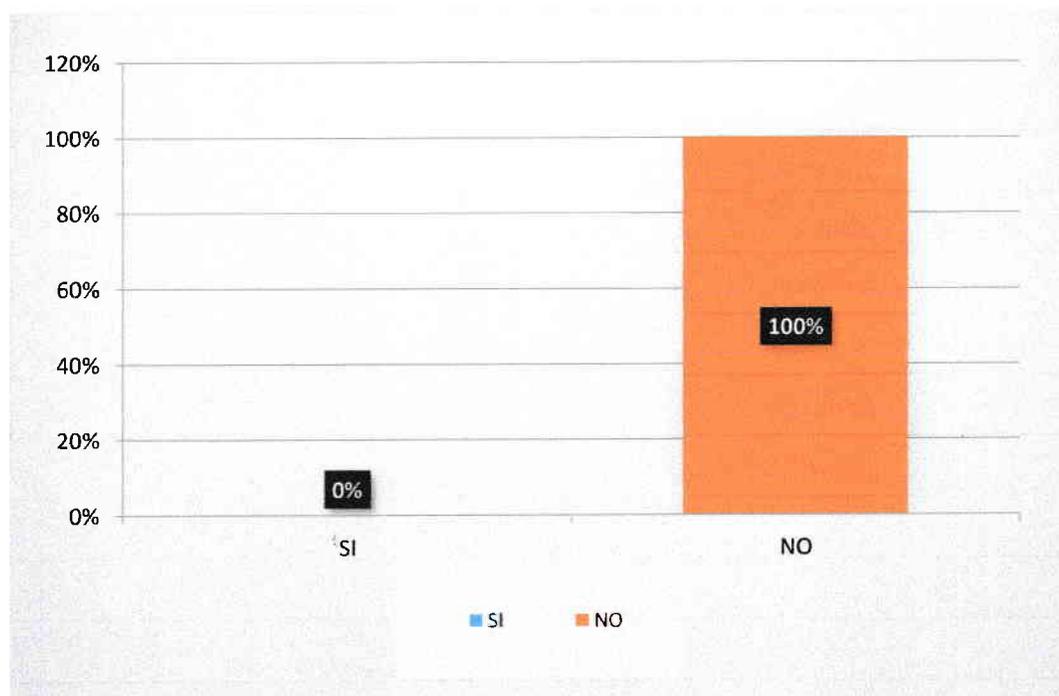
**Tabla No 12** Organigrama Estructural del área

Organigrama	Cantidad	Porcentaje
SI	0	-
NO	27	100%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 10** Organigrama estructural del área.



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No.10, muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 27 personas; el 100% de los encuestados respondió que no conocen el organigrama estructural del área. Esto se debe a que no existe un organigrama estructural del área y por ende no es sociabilizado en el área por el jefe de la bodega de producto terminado.

5. ¿Usted conoce el manual de puestos para el progreso de las actividades en su lugar de trabajo?

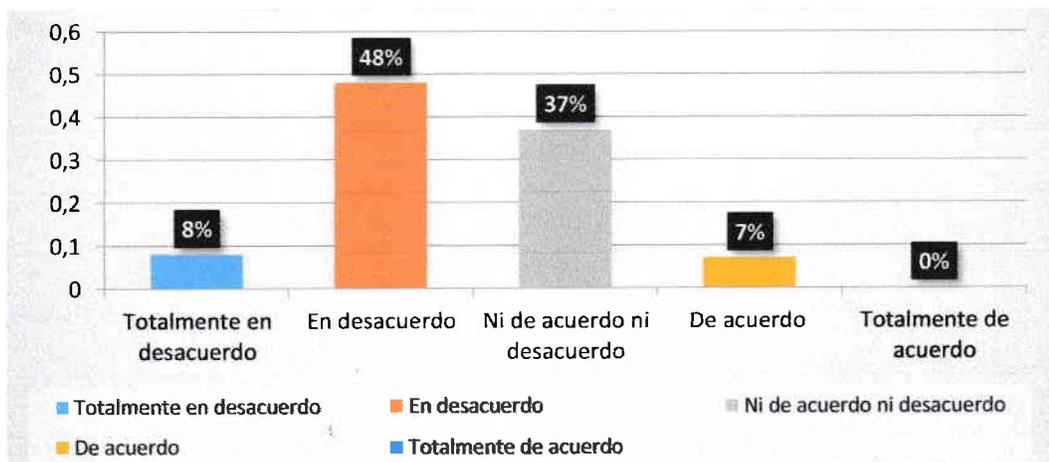
Tabla No 13 Manual de Puestos

Manual de Puestos	Cantidad	Porcentaje
totalmente en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	13	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	37%
De acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

Gráfico No 11 Manual de Puestos



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

En el gráfico No 11, podemos observar que el 48% de los colaboradores operativos del área respondieron que están en desacuerdo, el 37% mencionaron que están ni de acuerdo ni desacuerdo, el 8% totalmente en desacuerdo y el 7% de acuerdo. La gran mayoría de los colaboradores del área desconocen el manual de puesto de acuerdo al puesto de trabajo, las labores realizadas son tareas rutinarias y estas se desarrollan de acuerdo a las especificaciones del jefe inmediato.

6. ¿Usted conoce la jerarquía dentro del área de bodega de productos terminados?

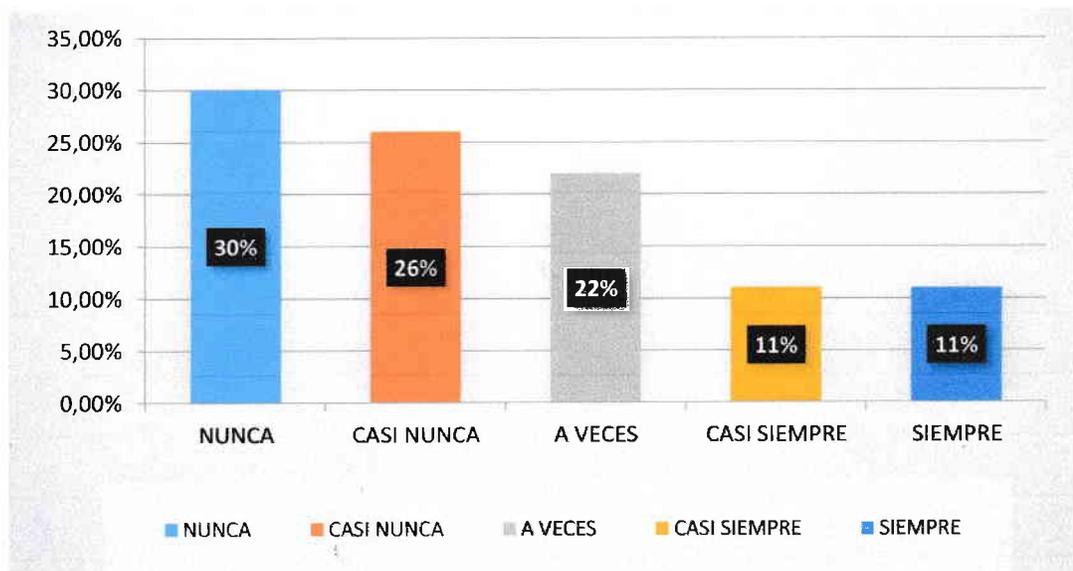
**Tabla No 14** Jerarquía dentro de la bodega de producto terminado.

Jerarquía	Cantidad	Porcentaje
Nunca	8	30%
Casi Nunca	7	26%
A veces	6	22%
Casi Siempre	3	11%
Siempre	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

**Gráfico No 12** Jerarquía dentro de la bodega de producto terminado



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

El gráfico No.12, muestra que el 30% de las personas respondieron nunca con respecto a la pregunta de si conocen la jerarquía del área de bodega de productos terminados, mientras que el 26% de los encuestados manifestaron que casi nunca esto se debe a que cuando realizan tareas específicas diarias no saben a quién dirigirse, el 11% de los colaboradores aseguran conocer la jerarquía que existe dentro del área por lo cual respondieron que están totalmente de acuerdo

## 7. ¿Usted conoce quién es su jefe inmediato?

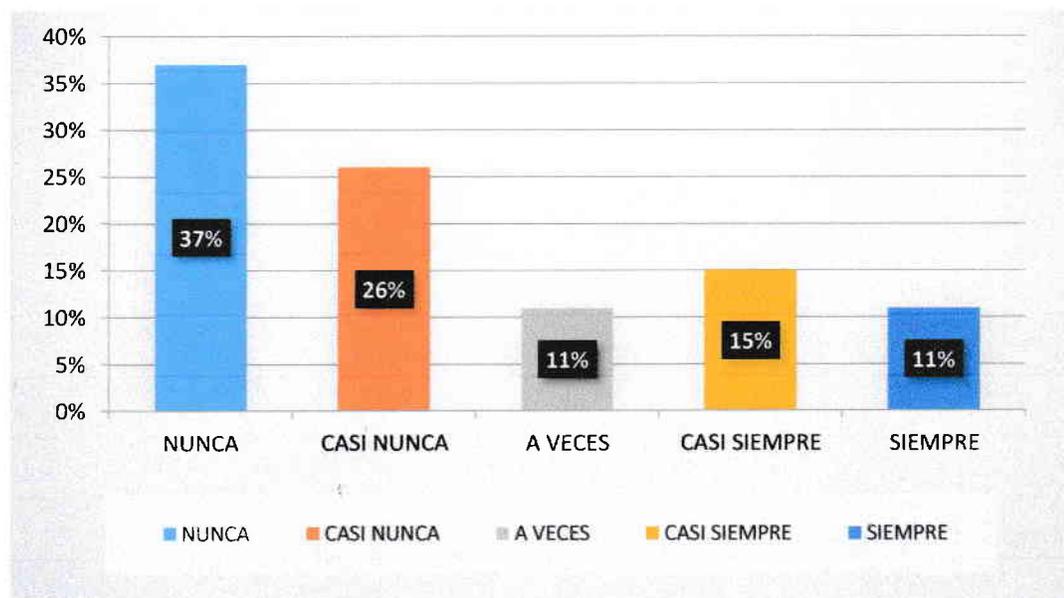
**Tabla No 15** Conocimiento del jefe inmediato

Jefe Inmediato	Cantidad	Porcentaje
Nunca	10	37%
Casi Nunca	7	26%
A veces	3	11%
Casi Siempre	4	15%
Siempre	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 13** Conocimiento del jefe inmediato



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No 13 podemos observar que el 37% de los colaboradores del área respondieron nunca con respecto a si conocían su jefe inmediato, el 26% mencionaron que casi nunca saben a quién dirigirse, el 15% manifestó que casi siempre saben a quién dirigirse y el 11% aseguró que siempre. La mayoría de los colaboradores no están de acuerdo en que conocen su jefe inmediato.

**8. ¿Usted reporta sus actividades a otras personas diferentes a su jefe inmediato dentro del área de bodega?**

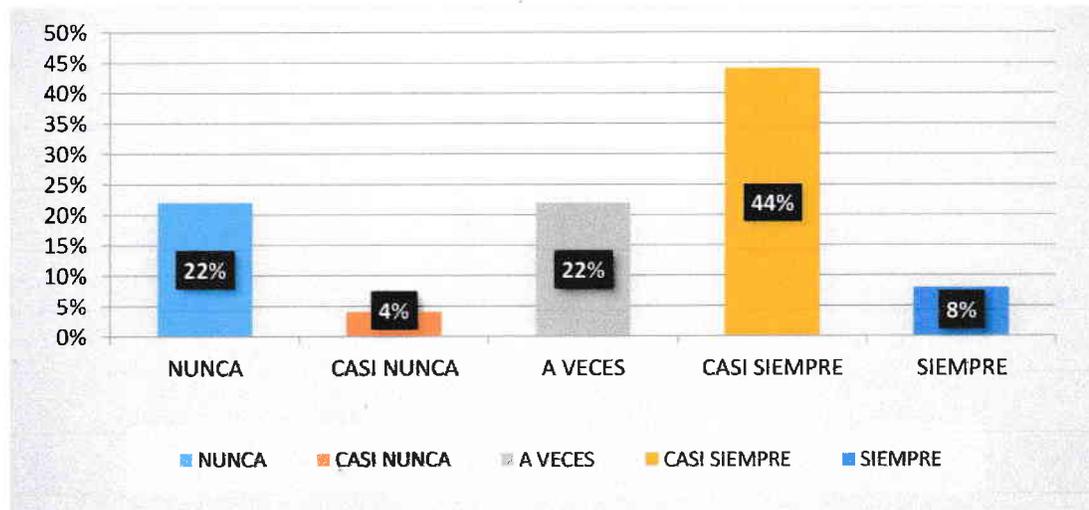
**Tabla No 16** Reporte de actividades a personas distintas del jefe

Reporte de Actividades	Cantidad	Porcentaje
Nunca	6	22%
Casi Nunca	1	4%
A veces	6	22%
Casi Siempre	12	44%
Siempre	2	8%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 14** Reporte de actividades a personas distintas al Jefe



Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No 14, muestra que el 44% de los colaboradores del área respondieron que casi siempre reportan sus actividades a personas distintas al jefe, la mayoría de los colaboradores reportan la culminación de sus actividades a diferentes personas entre las cuales figuran el jefe, supervisor, personal administrativo y reubicadores debido a que son colaboradores que deben mantener información actualizada sobre las tareas encomendadas del área.

## 9. ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato y colaboradores de trabajo?

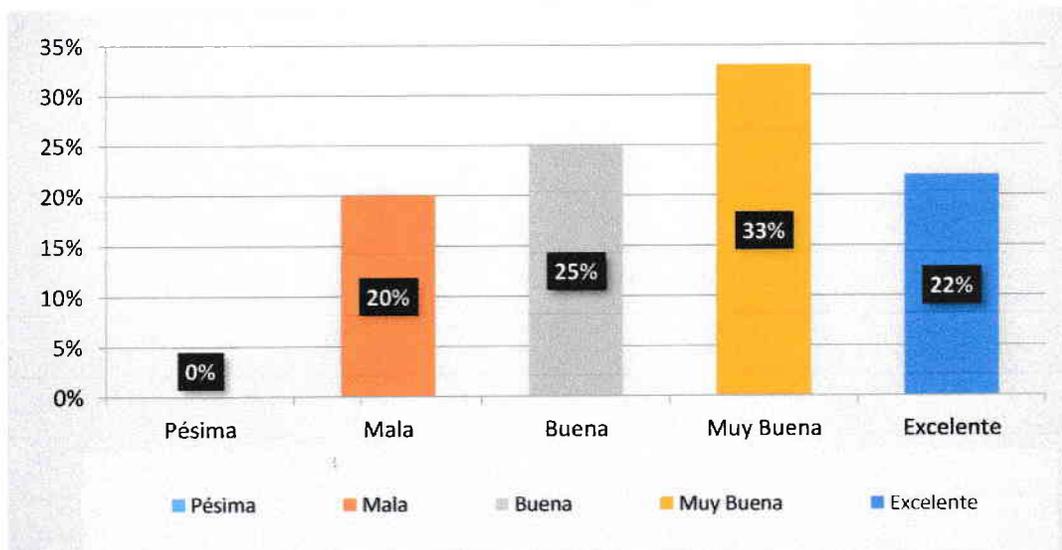
**Tabla No 17** Comunicación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo

Comunicación con el jefe y compañeros	Cantidad	Porcentaje
<b>Pésima</b>	0	0%
<b>Mala</b>	5	20%
<b>Buena</b>	7	25%
<b>Muy Buena</b>	9	33%
<b>Excelente</b>	6	22%
<b>Total</b>	27	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 15** Comunicación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No 15, muestra que, del total encuestado, el 33% de los colaboradores del área respondieron que la relación con el jefe inmediato y compañero es muy buena, el 25% mencionaron que es buenas y el 20% mala. Según los colaboradores del área mencionan que el ambiente laboral entre el jefe inmediato y compañeros es bueno, se realizan capacitaciones y reuniones que ayuden a crear sinergias de las mismas.

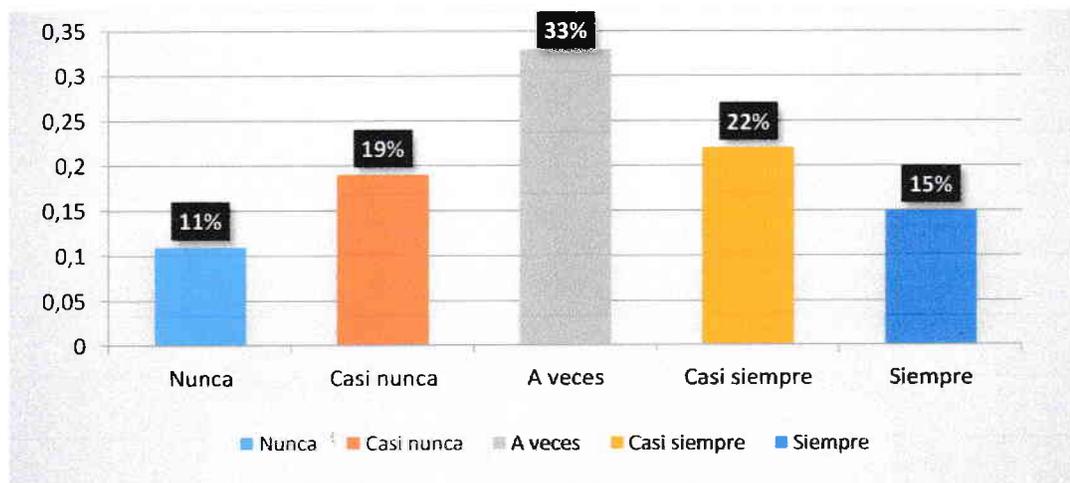
**10. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del área de bodega de producto terminado?**

**Tabla No 18** Fomenta el trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	11%
Casi Nunca	5	19%
A veces	9	33%
Casi Siempre	6	22%
Siempre	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

**Gráfico No 16** Fomenta el trabajo en equipo



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

El gráfico No 16, muestra que los colaboradores del área mencionaron que el 22% de los colaboradores del área respondieron que casi siempre se fomenta el trabajo en equipo dentro del área de trabajo mientras el 33% a veces, el 19% casi nunca, el 15% siempre y el 11 nunca, esto se debe a que cerca de 8 personas mencionaron que no se fomenta el trabajo en equipo, que las capacitaciones y reuniones pueden tener el mismo contenido, pero los capacitadores no siempre son los mismos y por ende hay diferentes resultados.

**11. ¿Cuánta libertad tiene para tomar disposiciones en relación al ejercicio de sus actividades?**

**Tabla No 19** Grado de Libertad para toma de disposiciones

Grado de Libertad	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	8%
Casi Nunca	18	70%
A veces	2	7%
Casi Siempre	4	15%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 17** Grado de libertad para toma de decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No 17, se puede observar que, de la población disponible en el área, el 70% de los colaboradores del área respondieron casi nunca a la pregunta del grado de libertad para tomar decisiones en relación al ejercicio de las actividades mientras que el 15% mencionaron casi siempre esto es por parte de los controladores y el 8% que nunca. Esto se debe a que los colaboradores cumplen órdenes provistas por los jefes inmediatos y debido a que son tareas rutinarias, los procesos son iguales y sin mayor contrariedad.

## 12. ¿Usted puede desempeñar su trabajo con independencia?

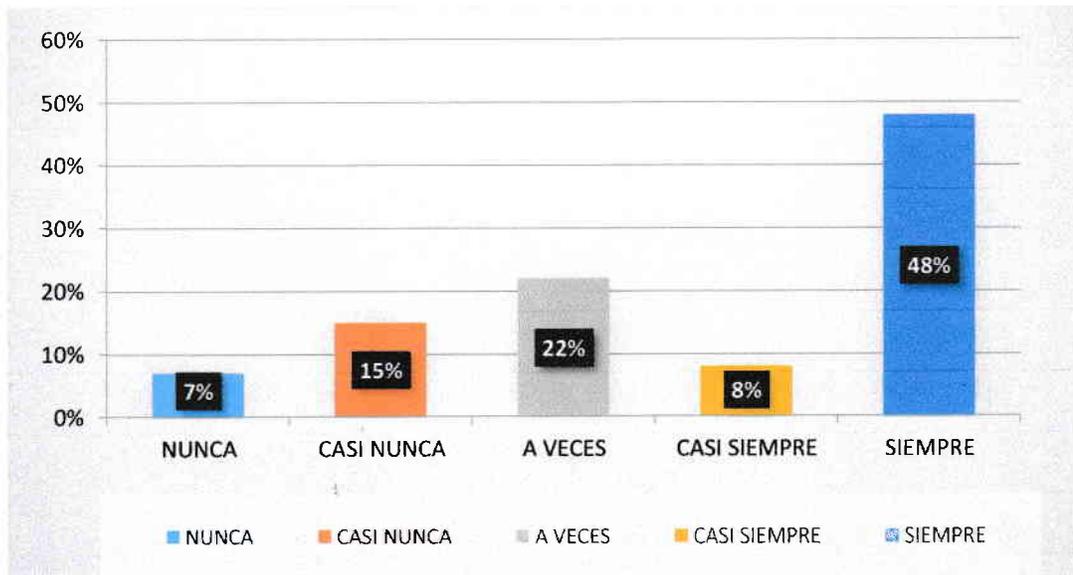
Tabla No 20 Desempeño de trabajo con independencia

Desempeño en el trabajo	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	7%
Casi Nunca	4	15%
A veces	6	22%
Casi Siempre	2	8%
Siempre	14	48%
Total	27	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Gráfico No 18 Desempeño de trabajo con independencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No 18, da a conocer que el 48% de los colaboradores del área respondieron que siempre pueden desempeñar su trabajo con autonomía, el 22% mencionaron que a veces, esto se debe a que los colaboradores no se desenvuelven con total autonomía en su lugar de trabajo, si toman acciones por su propia cuenta puede acarrear a efectos contraproducentes para el área y con las normas de calidad empleadas en el área.

### 13. ¿Posee acceso o facilidad de información referente al área de trabajo?

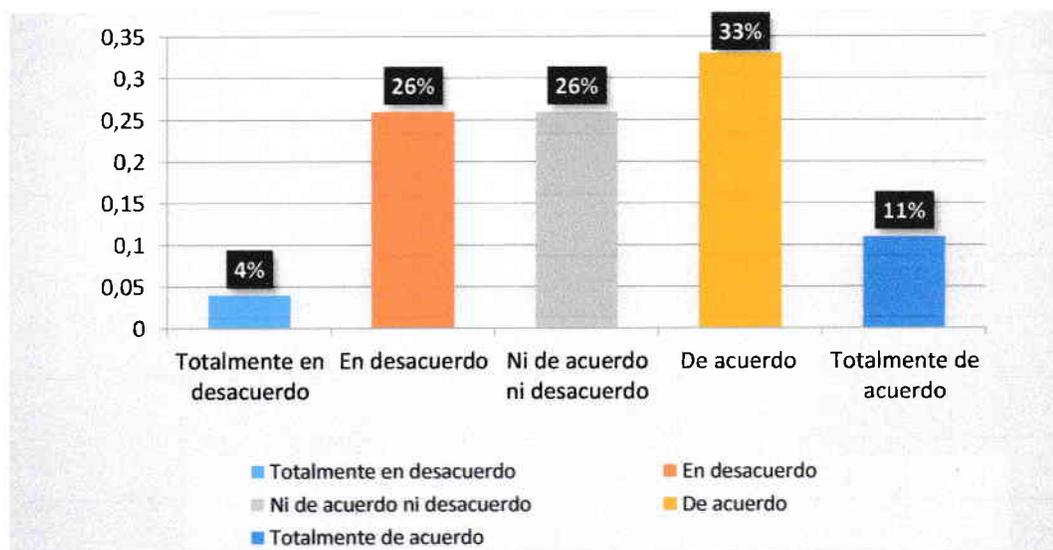
**Tabla No 21** Acceso a la información referente al trabajo

Desempeño en el trabajo	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	7	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	26%
De acuerdo	9	33%
Totalmente de acuerdo	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 19** Acceso a la información referente al trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No 19, da a conocer que el 33% de los colaboradores del área respondieron que están de acuerdo, el 26% mencionaron que están ni de acuerdo ni desacuerdo, el 11% totalmente de acuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo sobre la accesibilidad de información referente al área de trabajo. Esto se debe a que las informaciones referentes al área son suministradas a través de correos electrónicos, volantes, diálogos periódicos de Seguridad DPS en el cual son aprovechados para difundir noticias de trascendencias del área.

14. ¿Qué tan flexible es mejorar las instrucciones actuales en el área de bodega?

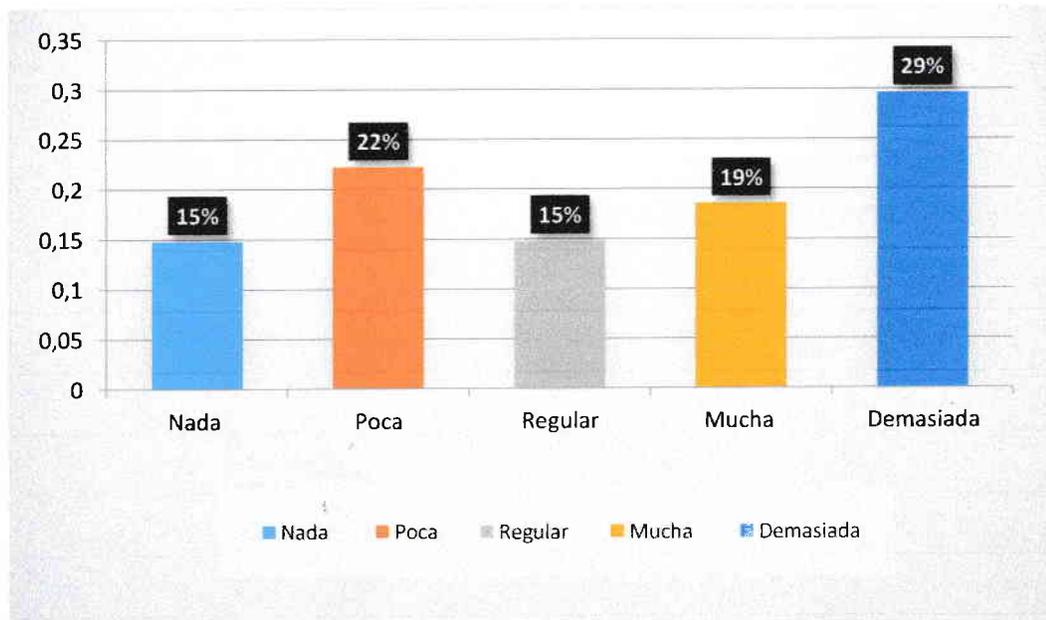
Tabla No 22 Flexibilidad en cambios de procedimientos

Flexibilidad en Cambios del proceso	Cantidad	Porcentaje
Nada	4	15%
Poca	6	22%
Regular	4	15%
Mucha	5	19%
Demasiada	8	29%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

Gráfico No 20 Flexibilidad en cambios de procedimientos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No 20, se nota que el 29% de los encuestados respondieron que pueden cambiar para mejorar los procedimientos de la bodega de productos terminados, mientras que el 22% afirmó que es poco lo que se puede hacer con referencia a los cambios en los procesos, siguiendo con el 19% que es la parte de digitación que respondieron que pueden realizar cambios en sus procesos y dejarlos asentados.

**15. Defina el grado de complejidad de las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo**

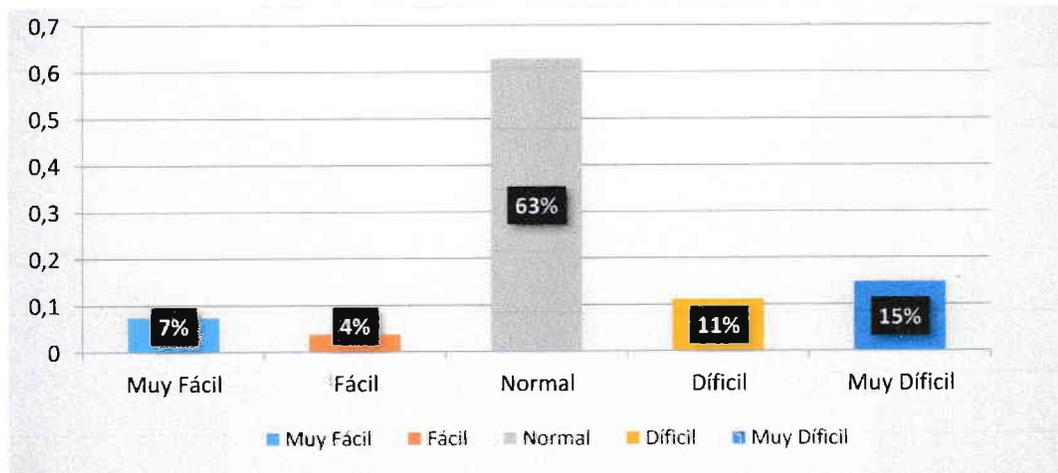
**Tabla No 23** Grado de complejidad de las acciones

Grado de Complejidad	Cantidad	Porcentaje
Muy Fácil	2	7%
Fácil	1	4%
Normal	17	63%
Difícil	3	11%
Muy Difícil	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 21** Grado de complejidad de las actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

A través del gráfico no. 21, los encuestados del área de bodega de productos terminados respondieron en un 63% que sus actividades tienen un grado de complejidad normal, mientras que el 15% manifestó que el grado de complejidad de las actividades que realizan es muy difícil, el 11% de los colaboradores alegaron que sus actividades son difíciles.

**16. ¿Cómo calificaría el nivel de pertenencia de los trabajadores del área de bodega?**

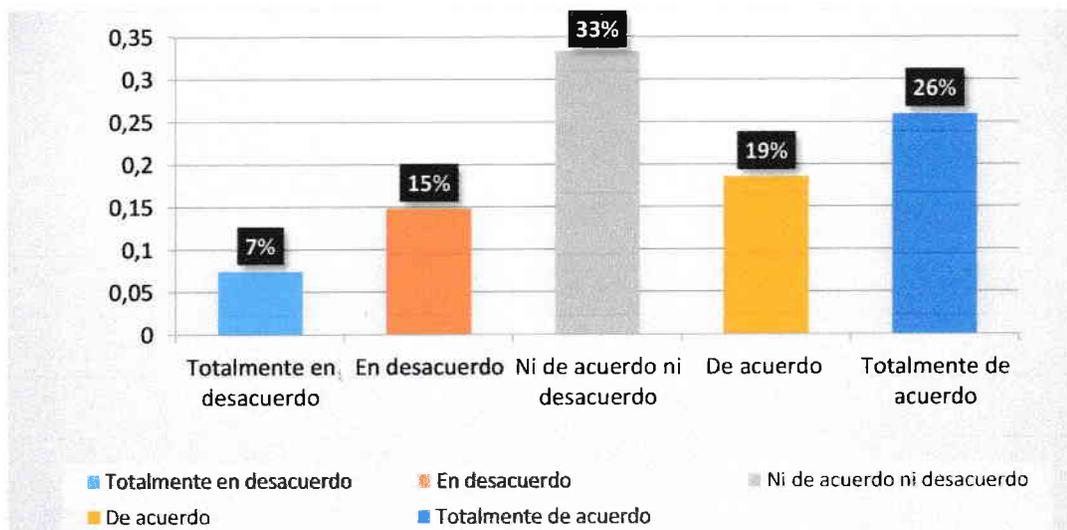
**Tabla No 24 Nivel de Pertenencia**

Nivel de Pertenencia	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	4	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	33%
De acuerdo	5	19%
Totalmente de acuerdo	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 22 Nivel de Pertenencia**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No. 22, observamos que 33% del total encuestado respondió que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el grado de nivel de pertenencias, mientras que el 26% manifestó que están totalmente de acuerdo que no se encuentran comprometidos con el área; el 19 % de los encuestados están de acuerdo con la pregunta.

**17. Cómo apreciaría las relaciones interpersonales dentro del área de bodega de producto terminado con su jefe y compañeros**

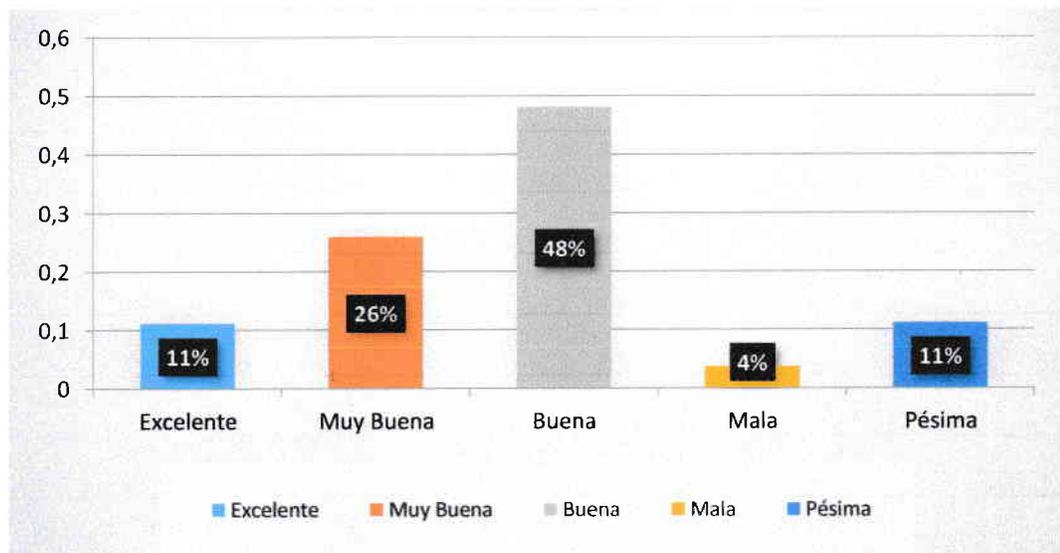
**Tabla No 25 Relaciones Interpersonales**

Relaciones Interpersonales	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	11%
Muy Buena	7	26%
Buena	13	48%
Mala	1	4%
Pésima	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 23 Referencias Interpersonales**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

El gráfico No. 23, muestra que el 48% de los encuestados respondieron que la relación con su jefe y compañeros es buena, el 26% reconoció que la relación que lleva con su equipo de trabajo es muy buena, el 4% de los encuestados respondió que la relación dentro del área es mala.

**18. ¿Considera usted que sus destrezas y resoluciones son tomadas en cuenta para el progreso de las actividades dentro de la bodega de producto terminado?**

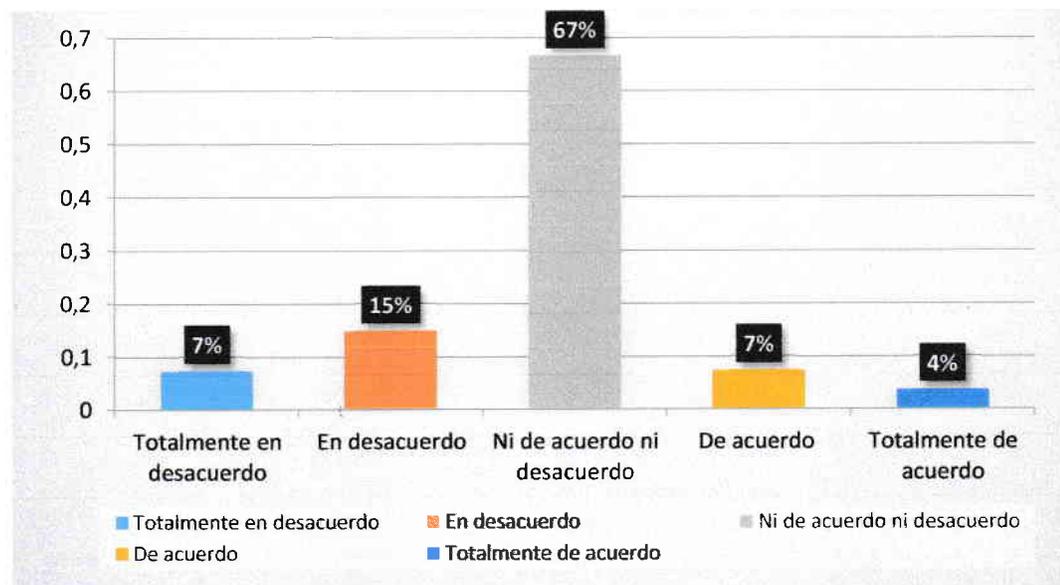
**Tabla No 26** Habilidades consideradas en el progreso de actividades

Habilidades	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	4	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	67%
De acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 24** Habilidades consideradas en el progreso de actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No. 24, se observa que el 67% de las personas encuestadas aseguran que no saben si sus habilidades son tomadas en cuenta para las actividades que se realizan dentro del área de bodega de productos terminados, mientras que un 15% está en desacuerdo en que sus habilidades no son consideradas dentro del área.

**19. El desempeño laboral de parte de los colaboradores es apreciado o agradecido por el jefe contiguo dentro del área de bodega**

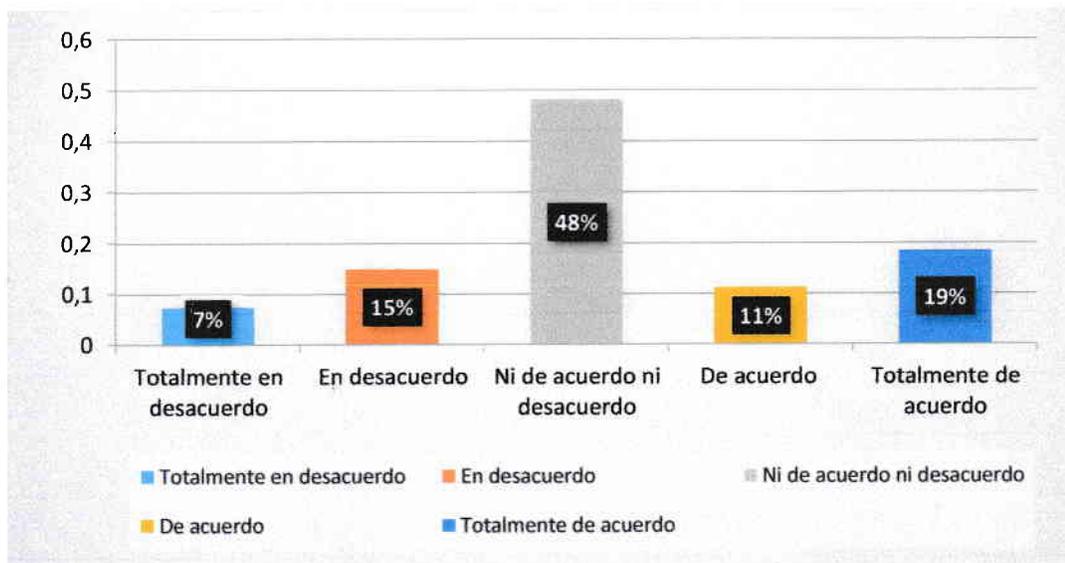
**Tabla No 27** Desempeño laboral apreciado por el jefe contiguo

Desempeño Laboral	Cantidad	Porcentaje
totalmente en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	4	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	48%
De acuerdo	3	11%
Totalmente de acuerdo	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

**Gráfico No 25** Desempeño laboral apreciado por el jefe contiguo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

En el gráfico No. 25, el 48% de las personas encuestadas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que su desempeño laboral sea reconocido por el jefe inmediato, mientras que el 15% alega que su desempeño laboral no es reconocido por su jefe inmediato, colocando en la encuesta que están en desacuerdo.

### **3.2 Limitaciones**

La dificultad de proporcionar información catalogada como confidencial por parte de los jefes o gerente de apoyo y producción, jefe de ventas nacional e internacional además de la aprobación de difundir dicha información por cuestiones burocráticas representaron inconvenientes para la realización del presente trabajo, lo cual pudo haber disminuido la calidad de la información real sobre valores que maneja la empresa durante el transcurso de su operatividad.

Las limitaciones económicas de no poder consultar a expertos, compone una razón para darle un valor agregado al trabajo presentado, de igual manera, la predisposición de los colaboradores no fue la ideal debido a la falta de tiempo o el volumen de manejo de carga laboral, las operaciones de la producción aumentaron en un 10%, por lo cual afectó el proceso que se seguía en el área

El cambio de los jefes de áreas, la adaptación, cambios de las actividades del personal y disminución de personal, lo que ocasiono un retraso por los cambios que se debieron corregir en el transcurso del proyecto, cambios que se realizaron para la presentación de una información real y verídica.

La cultura del personal; al realizar las entrevistas y encuestas en primera instancia se negaron, esto se debe a que el personal piensa que no puede responder de una manera adecuada en efecto por el nivel de estudios que posee, además las preguntas del clima laboral los hacía sentir que se emplea a personal administrativo del área para las auditoría internas que se realizan en la empresa.

Cada ítem descrito anteriormente fueron factores claves que se volvieron en limitantes en su debido momento, pero que con perseverancia y constancia se pudieron superar.

### **3.3 Resultados**

En forma general los colaboradores desconocen el organigrama estructural, manual de puesto y jerarquía dentro del área de bodega, lo que conlleva a un desempeño laboral poco favorable debido a que muchos de los procesos lo realizan de forma errada, lo cual no permite lograr los objetivos planteados ocasionando costos operativos innecesarios para la compañía NIRSA.

Conforme los colaboradores se puedan comprometer con el accionar de sus funciones, podrán realizar sus labores de manera coordinada y acertada, logrando la efectividad y eficiencia esperados por los supervisores de área cumpliendo con los objetivos, a la vez permitiendo que los jefes puedan seguir con la optimización de procesos para disminuir tiempo por actividad.

Se suplen las necesidades que se originan en los puestos de trabajo, capacitando acertadamente al personal para que evolucione en su aprendizaje a fin de que el talento humano se sienta involucrado y desarrolle ese sentido de pertenencia que toda empresa desea desarrollar en sus colaboradores.

Los nuevos representantes del departamento están conformes con el progreso que tienen los colaboradores al poco tiempo que se empezaron a emplear las herramientas administrativas propuestas en el diseño organizacional permitiendo el cumplimiento de su totalidad esperando lograr mejorar el rendimiento de los colaboradores de la bodega de productos terminados de la empresa NIRSA.

## CONCLUSIONES

Como consecuencia de la metodología aplicada al proyecto de bodega de productos terminados de NIRSA, tenemos las siguientes conclusiones:

Existe un desconocimiento de lo que conlleva un diseño organizacional, es decir, las herramientas administrativas que sirvan para guiar y mejorar las aptitudes del colaborador, entre las indagaciones dentro del área, se comprueba que no existe un manual de funciones exacto con la información de las funciones por cargo, por lo cual existe duplicidad de tareas, además los colaboradores no conocen del organigrama actual, en consecuencia no se reportan con la personas indicada en caso existan problemas

Se pudo observar a través del análisis de los resultados que dentro del área no se han enfocado en establecer de manera formal los objetivos medibles y alcanzables que sirvan de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos, coordinación, organización y control de los mismos, elementos se deben fijar para encaminar su administración en base a una excelente dirección estratégica, debido a que sirven como fuente de compromiso y motivación permitiendo reformar el desempeño de todos los empleados que pertenecen al área..

Con respecto a los factores del diseño organizacional que se aplicaran en la bodega de productos terminados de NIRSA y mediante la observación, se identificó, que se necesita de herramientas esenciales sencillas y flexibles que estén alineadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tales como el organigrama estructural, FODA estratégico, acciones y lineamientos, manual de funciones para buscar una mayor efectividad del talento humano en pro de las actividades de la organización.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones derivadas del análisis de resultado, se recomienda que el área aplique lo siguiente:

Investigar herramientas de comunicación utilizadas en otras empresas categorizadas como grandes y vinculadas con la industria de alimentos, para poder emplear dentro del área, brindando mayor información, siendo el personal administrativo quien ayude a difundir el organigrama estructural, las funciones que debe cumplir cada colaborador dando el seguimiento de las mismas, esto contribuirá a mejorar el desempeño del colaborador.

Elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, realista y desafiante que sirva de motivación para todos los miembros del área, los objetivos son los resultados que se pretende alcanzar en el proceso de implementación del diseño organizacional, por consiguiente permitirá evaluar resultados obtenidos y de este modo se medirá la eficiencia o productividad de los colaboradores.

Elaborar un Diseño Organizacional que proporcione las herramientas necesarias antes mencionadas, para que los encargados del área puedan llevar una administración en base a fundamentos y conocimientos científicos – teóricos fundados en teorías que han sido previamente desarrolladas por los fundadores de la ciencia administrativa el cual ayude a mitigar los efectos que ocasiona la no disposición del mismo, mejorando el desempeño de todos los que forman parte del área de bodega de productos terminados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ascorra, P. (2002). Acción Organizacional y Socioconstruccionismo. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, 171.
- Cervera, M. (2008). FODA, Un enfoque prospectivo. Working papers 9. Prospectiva política, 31.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Interamericana editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones. México: Mc GrawHill.
- Coluter M, R. S. (2009). Teoría y Diseño Organizacional. Mexico: Administración Pearson.
- D.R, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage learning Editores.
- Daft, R. (2007). Diseño Oraganizacional. Mexico, D.F: Cengage Learnig.
- Daft, R. (2014). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage learnig Editores, S.A de C.V.
- Daft, R. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Ferrer, M. A. (2014). Innovación y Diseño Organizacional. Negocios Competitivos.
- Fleitman J. (2000). Neogcios exitosos. Mc Graw Hill.
- González & Rodríguez. (Diez de Abril de 2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. Ingeniería Industrial versión On Line ISSN 1815-5936, 60.
- González, I. J. (Diez de Abril de 2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos. Actualizando Teorías del Diseño organizacional, pág. 60.
- Hellriegel, D. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico, D.F: International THOMSON.
- Hodge, Anthony, Wales. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hutt, G. y. (2009). Diseño de organizaciones competitivas. CODEU.
- Inepaca, I. (s.f.). INEPACA. Recuperado el seis de enero de 2017, de <http://www.inepaca.net/>

- Jiménez, J. C. (2010). El valor de los valores en las organizaciones (Croaf ed.). Caracas, Venezuela: Edición Cograf. Recuperado el seis de enero de 2017
- Jones, G. (2008). Teoría de la Organización y cambio en las organizaciones,. (Q. Edición, Ed.) México: Pearson.
- Jones, G. (2008). Teoría de la Organización y cambio en las organizaciones,. (Q. Edición, Ed.) México: Pearson.
- Jones, G. (2015). Ingeniería de la exportación.
- Kotler & Armstrong. (2007). Marketing. Pearson.
- Liz, P. &. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión & Sociedad.
- Los Recursos Humanos. (Tres de Septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-divisional/>
- Oponnte, M. (02 de 05 de 2010). Salud Investigación. Obtenido de Métodos de Investigación:  
<http://www.saludinvestiga.org.ar/pdf/tutorias/poblacionymuestra.pdf>
- Proyectos, I. A. (Doce de Septiembre de 2015). Obtenido de [www.iaap.com.ar](http://www.iaap.com.ar)
- Quintero, Africano, Faría. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago.
- Richard L. Scheaffer, William. (2011). Elementos del Muestreo. España: Sexta Edición, Thompson editores.
- Rico, R. y otros. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. Interamericana de Psicología, 121-130.
- Rioz, E. (2015). Diseño Organizacional. Los recursos huamos, 3.
- Ritter, M. . (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La crujía, ediciones.
- Robbins & Judge. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). Diseño de la estructura organizacional. México: Cengage learnig S.A.
- Rodríguez, R. V. (2012). Gestión Empresarial. Santiago de Compostela: CEE GALICIA.
- Ruiz & Hernandez. (2008). El control en las organizaciones: Un marco de estudio. Conocimiento, innovación y emprendedores , 3370-3382.
- Salica, I. (s.f.). SALICA. Recuperado el seis de enero de 2017, de <http://www.salica.es/>

Sampieri, H. (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mexicana McGraw -Hill.

Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2010). Metodología de investigación. México: McGraw W-Hill.

Silva, P. (17 de Febrero de 2013). Diseño Organizacional. Mentes Millonarias, 30. Recuperado el 20 de 02 de 2017

Silva, P. (17 de Febrero de 2013). Diseño Organizacional.

Suárez, E. . (2008). Los valores organizacionales. Lupa Empresarial.

# ANEXOS

## **Anexo No 1** Propuesta de Diseño Organizacional para el área de Bodega de Producto

Terminado de NIRSA S.A.

Se procede a presentar el Diseño organizacional propuesto, una vez que se realizó el diagnóstico situacional del área, el mismo que se considera importante dentro de la administración, debido a que se definen los objetivos oficiales del equipo de trabajo; si una empresa o un área en este proyecto no posee una buena administración es muy probable que tengan problemas que afecte al cliente externo, ya que no tienen definido el fin para el que labora.

En relación al diseño organizacional se refiere a sus componentes como forma estructural, los respectivos sistemas de control, herramientas, tecnologías, así como políticas e incentivos y la cultura organizacional que se debe manejar dentro del área, finalmente con reciprocidad a los resultados de efectividad, se fijaran los recursos para el logro de los objetivos.

Tales objetivos pueden estar trazados a corto o largo plazo, no obstante cada uno de ellos están desarrollados con la finalidad de lograr el éxito empresarial.

### **Objetivos**

- Precautelar y adaptar la planificación, organización y control del producto almacenado dentro de la bodega garantizando la total operatividad del área.
- Garantizar que el producto (conservas de atún, sardinas, pouch) se encuentre en óptimas condiciones durante el tiempo de estadía y tiempo de cuarentena en el caso del pouch.
- Asegurar el envío a tiempo de la carga a los clientes internos y externos, verificando antes las especificaciones pedidas dentro de cada orden de pedido.

## Valores

- **Responsabilidad:** Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumimos positivamente las consecuencias de nuestros procesos.
- **Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los colaboradores que intervienen en los diferentes procesos del área, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- **Honestidad y Transparencia:** Son la base de la relación con las áreas a quienes se presta nuestro servicio, garantizando la integridad, el respaldo y la seguridad.
- **Lealtad:** Se busca la fidelidad al área de trabajo para procurar su desarrollo.
- **Integridad:** Ser un área formada por personas que viven sobre el fundamento de la verdad, la transparencia y la honestidad. La verdad es el único camino que garantiza la paz interna a largo plazo, aun cuando se pueda tener consecuencias negativas en el momento, ya que los más graves errores tienen solución si se los enfrenta siendo transparentes.

## F.O.D.A Estratégico

**Tabla No 28 F.O.D.A. Estratégico**

<b>F.O.D.A. Estratégico</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Redes de Supermercados de Países Europeos interesados en los productos que ofrece la compañía.	1. Reclamos de clientes
	2. Recomendaciones de clientes satisfechos.	2. Eliminación de subsidios de combustible y electricidad.
	3. Países Latinoamericanos conocen el producto por su excelente calidad.	3. El costo de la tonelada de pescado por la falta de materia prima
	4. Variedad y aceptación de Productos por el mercado nacional e internacional	4. Impuestos a la exportación
		5. Incremento en costo de producción.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones realizadas 2 veces por año.</li> <li>2. Trabajo en equipo en ambos turno</li> <li>3. Control de los productos existente en bodega</li> <li>4. Montacarguistas con sus respectivos permisos de operación (licencia tipo G)</li> <li>5. Implementación de sistema de rastreo satelital</li> </ol>	<p><b>Análisis F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1-O1. Promover capacitaciones que ayuden a cualificar a los colaboradores.</li> <li>• F1-O2. Promover el estudio de acuerdo a la evolución de indicadores de desempeño de cada colaborador.</li> </ul>	<p><b>ANÁLISIS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F2-A1. Realizar reuniones de involucramiento a los colaboradores en las actividades de la empresa.</li> <li>• F1- A1. Disminuir los reclamos de los clientes externos de la empresa (packing list).</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de la estructura organizacional</li> <li>2. Deficiente coordinación entre notificador, supervisor, reubicador</li> <li>3. Falta de indicadores con los cuales se rige el área.</li> <li>4. Argumentación de registro fotográfico del producto exportado.</li> <li>5. Falta de aplicación de procedimientos.</li> </ol>	<p><b>Análisis D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D3-F2. Crear indicadores de productividad de los colaboradores.</li> <li>• D5-O2. Mejorar la coordinación y planificación de actividades dentro del área para cumplir con los requerimientos de cada cliente.</li> </ul>	<p><b>Análisis D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D2-A1. Coordinar con las demás áreas intervinientes en el proceso productivo el inicio y fin de procesos para no presentar fallas de digitación.</li> <li>• D3- A1. Realizar indicadores de satisfacción del cliente acorde a las especificaciones pedidas.</li> </ul>

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán.

### **Acciones y lineamientos estratégicos**

Las acciones y lineamientos estratégicos se logran cuantificar de acuerdo al seguimiento de objetivos y valores del área, la identificación de F.O.D.A. y el organigrama propuesto, para poder mejorar las actividades que se realizan en el área de Bodega de producto Terminado se tiene identificado las siguientes acciones estratégicas:

#### **Promover capacitaciones que ayuden a cualificar a los colaboradores.**

- ✓ Coordinar con el área de Recursos Humanos, capacitaciones que ayuden a mejorar la ejecución de actividades a los colaboradores de los diferentes niveles de jerarquía.
- ✓ Mejorar la eficiencia por cada colaborador.

**Realizar reuniones de involucramiento a los colaboradores en las actividades de la empresa.**

- ✓ Culminado los DPS semanales, realizar reuniones sobre comunicando a los colaboradores las actividades que se desenvuelven de acuerdo al área.
- ✓ Capacitar a los colaboradores en temas administrativos, legales y culturales.
- ✓ Realizar reconocimientos públicos (área) al desempeño laboral de los colaboradores.

**Disminuir los reclamos de los clientes internos y externos de la empresa.**

- ✓ Establecer políticas de trazabilidad de pedidos para identificación de causas y responsables.
- ✓ Establecer indicadores de desempeño que ayuden a minimizar reclamos.
- ✓ Aumentar el control de mercancías, así como el intercambio de información sobre estado visual del producto.

**Crear indicadores de productividad de los colaboradores**

- ✓ Planificar y coordinar el indicador que refleje la eficiencia de cada colaborador.
- ✓ Planificar actividades conforme a los resultados de los indicadores antes coordinados.

**Coordinar con las demás áreas intervinientes en el proceso productivo el inicio y fin de procesos en sus respectivas áreas.**

- ✓ Establecer canales de comunicación e intercambio de información sobre producción estimada a producir.
- ✓ Elaborar planes de contingencias de acuerdo a las aristas de producción.

### Realizar indicadores de satisfacción del cliente

- ✓ Planificar y coordinar el indicador con las áreas de ventas internacionales y comercio exterior, las cuales mantienen conversación directa con cada cliente.
- ✓ Realizar un indicador que refleje la calificación que nos dan los clientes al revisar el producto y las listas de empaque.

**Tabla No 29** Matriz de Estrategias

<b>Inadecuado Diseño Organizacional en el área de bodega de productos terminados en la Industria NIRSA, provincia de Santa Elena, año 2016</b>						
<b>Problema Principal</b>						
<b>Fin del proyecto</b>	Incrementar el desempeño del personal de bodega de producto terminado en la Industria NIRSA			Indicadores:	En agosto del año 2018, el diseño organizacional se habrá realizado en un 100%	
<b>Propósito del proyecto</b>	Elaborar un diseño organizacional para el área de bodega de producto terminando de NIRSA			Indicadores:	El aumento del desempeño laboral se verá reflejado en un 90% al finalizar el mes de diciembre del 2018	
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presup.</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
<b>Promover capacitación</b>	Cualificar a los colaboradores	* Buscar Capacitaciones que ayuden a mejorar la ejecución de actividades	Incremento del 90% en el desempeño laboral a finales del 2018	\$700,00	2 veces al año	Jefe de Capacitación y Desarrollo
		* Coordinar con el área de Recursos Humanos.				Asistente de BPT
<b>Realizar reuniones con el personal</b>	Involucrar al personal en actividades de la empresa	*Coordinar con el jefe de BPT	Incremento del sentido de pertenencia de cada colaborador en un 100%	\$10,00	1 vez al mes	Coordinador BPT
		* Reproducir hojas volantes con temas a tratar				Asistente de BPT
<b>Disminuir los reclamos de</b>	Ganar	*Establecer indicadores de satisfacción de clientes	Aumentar el 40% en	\$500	1 vez	Jefe de BPT

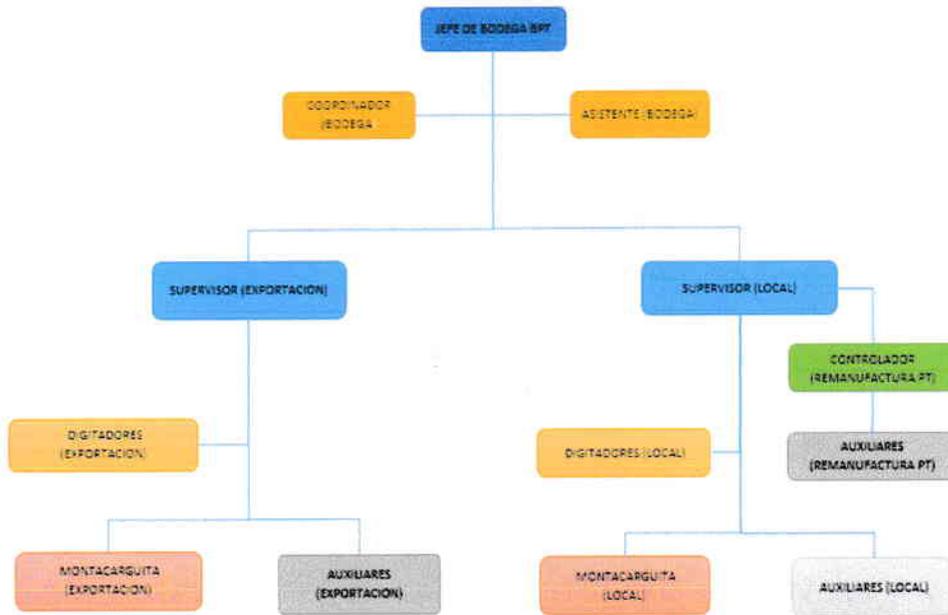
<b>los clientes internos y externos de la empresa.</b>	clientes satisfechos	*Establecer políticas de trazabilidad de órdenes de pedido	cartera de Clientes para el año 2018		al año	
<b>Promover el estudio de tercer nivel</b>	Incrementar desempeño del personal administrativo	*Promover y difundir programas de educación adoptados por la empresa. *Realizar pruebas de aprendizaje teórico - técnico	Incremento del desempeño del personal en un 100% al culminar sus carreras.	\$80.000	1 vez cada 5 años	Asistentes de Capacitación y Desarrollo.  Jefe de responsabilidad social
<b>Mejorar la coordinación y planificación de actividades</b>	Incremento de la productividad del área.	*Coordinar las actividades de los colaboradores de acuerdo a la planificación de producción de las distintas plantas. *Planificar actividades conforme la rotación de las mismas	*Bajar en un 10% error de digitación para el segundo semestre del 2018.	\$2,00	1 vez a la semana	Coordinador BPT
<b>Crear indicadores de productividad</b>	Aumentar de la productividad del área.	*Planificar el indicador que refleje la eficiencia del personal. *Planificar actividades conforme a los resultados de los indicadores antes coordinados.	Aumento el desempeño de los supervisores en un 30% en el trimestres del 2018.	\$20,00	1 vez a la semana	Coordinador BPT
<b>Coordinar con las demás áreas intervinientes en el proceso productivo</b>	Disminuir el tiempo de ingreso de producto por pallet a la bodega.	*Establecer canales de comunicación e intercambio de información sobre producción estimada a producir. *Elaborar planes de contingencias de acuerdo a las aristas de producción	Disminución de tiempo de ingreso de producto por pallet a la bodega en un 5% en el primer semestre del 2018	\$50,00	Por cada ingreso de Producto a la bodega	Coordinador BPT Supervisor de Encartonado Controlador de Encartonado Supervisores BPT
<b>Realizar indicadores de satisfacción del cliente</b>	Reducir reclamos de clientes en los packing List y muestreo de verificadores.	Realizar un indicador que refleje la calificación que nos dan los clientes al revisar el producto y las listas de empaque.	Disminución del 50% de errores de digitación para los packing List en el primer semestre del 2018	\$10,00	Una vez a la semana	Coordinador BPT Digitador SAP

Fuente: NIRSA

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

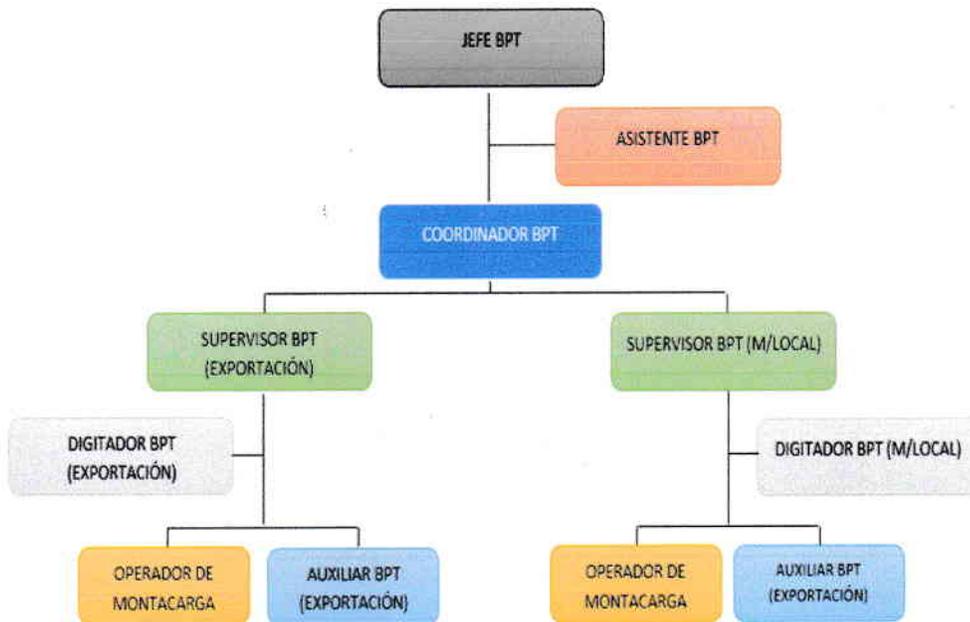
## Organigrama

### Organigrama Actual



Fuente: NIRSA

### Organigrama Propuesto



Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

## Manual de Funciones

Manual de funciones	
Identificación del cargo	
<b>Puesto:</b> Jefe de Bodega de Producto Terminado. <b>Jefe Inmediato:</b> Gerente de Operaciones <b>Personal a su cargo:</b> Coordinador de BPT, Asistente de BPT y Supervisor.	
Misión del Puesto	
Coordinar, planificar, receptor, informar y dar seguimiento a los despachos de productos locales y exportación realizados por los colaboradores, facilitando el despacho de los contenedores y plataformas de acuerdo a los cronogramas y normas de calidad establecidas por la empresa.	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y coordinar las acciones referentes a los colaboradores del área.</li> <li>2. Coordinar con las áreas partes el almacenamiento de producto terminados y semielaborados de manera óptima.</li> <li>3. Planificar el despacho semanal de productos terminados de mercados locales y exportación.</li> <li>4. Informar a Gerencia de Operaciones la mercancía identificada como inventario de baja rotación.</li> <li>5. Coordinar el mantenimiento de las instalaciones, equipos y maquinarias con las áreas competentes.</li> <li>6. Atender las urgencias que se deriven en el área.</li> <li>7. Coordinar con el área de logística y producción el despacho a realizar en el transcurso del día.</li> <li>8. Dar seguimiento a los productos retenidos en el área y su inmediata solución con las áreas partes.</li> <li>9. Planificar las vacaciones, permisos de los colaboradores de acuerdo a la operatividad de la bodega.</li> <li>10. Coordinar la venta de productos a los empleados de la empresa dentro del tiempo establecido para el efecto.</li> <li>11. Asistir y participar en las reuniones de Gerencia General.</li> <li>12. Coordinar los trabajos de re-etiquetado con el área de encartonado y revisión de Pouch.</li> </ol>	
Requisitos estudios	
Nivel de Estudio Requerido	Grado
Ingeniería o Tecnología en Abastecimiento u Operaciones	Superior
Cursos, seminarios o conocimientos específicos	# hora
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Conocimiento en Excel avanzado: tablas dinámicas, gráficos, formatos condicionales, matrices, programación.	20 horas
Experiencia laboral	
Experiencia general	Tiempo
Experiencia como Jefe de Bodega	2 a 5 años

Elaborado por: Katty Jazmin Benavides Bazán

Manual de funciones	
Identificación del cargo	
<b>Puesto:</b> Asistente de Bodega de Producto Terminado. <b>Jefe Inmediato:</b> Jefe de Bodega de Producto Terminado. <b>Personal a su cargo:</b> Jefe de Bodega de producto terminado y Coordinador.	

<b>Misión del Puesto</b>	
Facilitar, ingresar y gestionar información sobre la salida de productos de la Bodega de Productos terminados con el fin de agilizar y facilitar las actividades operativas en el área, atendiendo de forma eficaz las urgencias suscitadas, así como el control de entrada y salida de plataformas y contenedores, diario, semanal y mensualmente, según los requerimientos del caso.	
<b>Descripción de las funciones</b>	
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar y facilitar información oportuna referente a la operatividad del área.</li> <li>2. Elaborar documentos necesarios que garanticen y respalden las operaciones realizadas en el área de trabajo.</li> <li>3. Dar seguimiento a las órdenes de trabajos derivadas por daños o deterioro de las instalaciones o equipos.</li> <li>4. Llenar y tramitar las solicitudes de pedidos de atún efectuadas por los barcos, comedor y regalías.</li> <li>5. Receptar y digitar los Check List referentes a las novedades del estado actual de los montacargas.</li> <li>6. Emitir, enviar, facilitar y facturar la información y solicitudes de pedidos referente a productos objeto de venta de interna en la empresa</li> <li>7. Ingresar al sistema ACCES los productos destinados a la venta interna.</li> <li>8. Emitir y archivar notas de créditos a las personas que no recibieron el producto.</li> <li>9. Archivar la documentación que ingresa al área de trabajo.</li> <li>10. Atender las urgencias que se deriven al área, facilitando información a los superiores.</li> <li>11. Llevar el control de sellos de seguridad (precintos).</li> <li>12. Verificar el código de salida de productos (muestra sin valor comercial) a los prospectos internacionales de la empresa.</li> </ol>	
<b>Nivel de estudio requerido</b>	<b>Grado</b>
Egresada o estudiante de carreras administrativas	Superior
<b>Cursos, seminarios o conocimientos específicos</b>	<b># hora</b>
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Conocimiento en sistema ACCES, Conocimiento en manejo básico SAP;	Conocimiento intermedio
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Experiencia general</b>	<b>Tiempo</b>
Asistente de Bodega	2 a 5 años

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

<b>Manual de funciones</b>
<b>Identificación del cargo</b>
<p><b>Puesto:</b> Supervisor de Bodega de Producto Terminado.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Coordinador de Bodega de Producto Terminado.</p> <p><b>Personal a su cargo:</b> Operador de Montacargas, auxiliares.</p>
<b>Misión del puesto</b>
Supervisar y controlar la distribución de productos terminados en los diferentes despachos (plataformas y contenedores) de manera eficiente, cumpliendo con todos los estándares de calidad adoptados por la empresa, optimizando el área de Bodega y el almacenaje de productos.

<b>Descripción de las funciones</b>	
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar, programar y coordinar con el área de Bodega Queen Cola el despacho de producto terminado.</li> <li>2. Abastecer de productos semielaborados (previamente almacenados en Bodega de Producto Terminado) para su etiquetado.</li> <li>3. Recibir devoluciones de del área de Bodega Queen Cola mercancía que no cumple con los estándares de calidad.</li> <li>4. Facilitar productos (Tinapa tomate, oval y sardina) que se destinaran al área de Control de Calidad para realizar el respectivo análisis y revisión al 100 % por distintas observaciones.</li> <li>5. Supervisar el despacho de plataformas (18 pallets en cada plataforma).</li> <li>6. Coordinar las actividades operativas del personal.</li> <li>7. Cumplir con el cronograma de despacho establecido.</li> <li>8. Distribuir mercancía de manera eficiente de acuerdo al producto almacenado.</li> <li>9. Realizar la programación de embarques semanales y la preparación de productos al arribo del contenedor.</li> <li>10. Abastecer el área de encartonado y etiquetado con los productos semielaborados (atún y sardina) faltantes de etiquetado.</li> <li>11. Supervisar el despacho de contenedores.</li> <li>12. Verificar la documentación (AISV), cartas de embarque, B/L, guías de remisión sea acorde a los productos despachos.</li> <li>13. Coordinar las actividades operativas del personal.</li> <li>14. Cumplir con las normas de despacho según los requerimientos del cliente.</li> <li>15. Distribuir mercancía de manera eficiente de acuerdo al producto almacenado.</li> </ol>	
<b>Requisitos estudios</b>	
<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Grado</b>
Ingeniería en logística o administración	Superior
<b>Cursos, seminarios o conocimientos específicos</b>	<b># hora o Detalle</b>
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Optimización de espacio, descongestionar las áreas de ingreso y salidas de productos.	Conocimiento intermedio
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Experiencia general</b>	<b>Tiempo</b>
Experiencia como Supervisor en Bodega de Producto Terminado.	2 a 5 años

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

<b>Manual de funciones</b>
<b>Identificación del cargo</b>
<b>Puesto:</b> Digitador SAP. <b>Jefe Inmediato:</b> Supervisor de bodega de producto terminado. <b>Personal a su cargo:</b> N/A.
<b>Misión del Puesto</b>
Ingresar y validar información referente al ingreso y salida de productos terminados, latas con defectos y productos semielaborados almacenados en el área, maximizando la capacidad de información disponible del área.
<b>Descripción de las funciones</b>
<b>Funciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar datos referente a los productos terminados y latas con defectos derivados del antes o durante el proceso de encartonado y etiquetado.</li> <li>2. Realizar inventarios de los Productos Terminados existentes en la Bodega de Producto Terminado.</li> <li>3. Elaborar las guías de transporte Aviso de Ingreso y Salida de Vehículos (AISV) requeridas para el</li> </ol>

traslado e ingreso en el almacén temporal.

4. Facilitar información sobre los despachos a los supervisores BASC.
5. Ingresar datos de los productos terminados al sistema SAP.
6. Buscar el soporte en el sistema de los productos semielaborados ingresados y almacenados en Bodega de Producto Terminado para su posterior despacho.
7. Validar reportes de productos o latas con defectos, subirlas al sistema SAP y su posterior almacenamiento de latas en el lugar establecido.
8. Corroborar y validar los datos que arroja el sistema vs la presencia física de los pallets (productos) para su posterior distribución a las distintas sucursales de la empresa.
9. Dar de baja a los productos que fueron objeto de: latas con golpes, oxidación y ralladura producidos en el proceso de encartonado y etiquetado para su posterior traspaso (cambio de cliente, planta de harina o venta a los colaboradores).
10. Informar la cantidad de plataformas y productos que serán despachados las sucursales dentro del país.

<b>Requisitos estudios</b>	
<b>Nivel de Estudio requerido</b>	<b>Grado</b>
Bachiller en cualquier área	Secundaria
<b>Cursos, seminarios o conocimientos específicos</b>	<b># hora o Detalle</b>
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Conocimiento en Word y Excel	Conocimiento intermedio
Ingreso de datos en el sistema SAP: COOIS, MIGO, reportes de existencias, ME22N, VL02N, VT01N, LT09, LT01.	Conocimiento avanzado
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Experiencia general</b>	<b>Tiempo</b>
Experiencia como digitador SAP	2 a 5 años

Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Puesto:</b> Operador de montacargas.	
<b>Jefe Inmediato:</b> Supervisor de bodega de producto terminado.	
<b>Personal a su cargo:</b> N/A.	
<b>Misión del Puesto</b>	
Trasladar, despachar y almacenar mercancías palletizadas en las áreas de la empresa de manera eficiente procurando el abastecimiento oportuno y eficaz en las zonas de carga, descarga garantizando la calidad del servicio prestado al usuario y la maximización del espacio.	
<b>Descripción de las funciones</b>	
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trasladar y manipular productos que requiera el área.</li> <li>2. Despachar los productos palletizados en las plataformas y contenedores de acuerdo al cronograma planificado.</li> <li>3. Realizar un informe de las actividades ejecutadas en el transcurso del día y las condiciones en que se recibe y entrega el producto.</li> <li>4. Trasladar las cargas planificadas por el área al destino establecido en el Mercado de Exportación.</li> <li>5. Recibir y almacenar productos en el área de Bodega de Mercado Local.</li> <li>6. Abastecer y armar la carga palletizada (productos) en plataformas y contenedor.</li> <li>7. Manipular productos en las áreas de Bodega de Producto Terminado.</li> <li>8. Despachar embarques de productos terminados en el área de mercado local para su posterior disponibilidad.</li> <li>9. Realizar un informe (Check List) de las actividades suscitadas en el transcurso del día y su efecto del estado actual del montacargas.</li> <li>10. Informar al supervisor las novedades que suscitan con el palletizado de la carga.</li> <li>11. Fomentar la cultura de seguridad y autocuidado realizando diálogos periódicos de seguridad al personal a su cargo y llevar los respectivos registros (DPS) de las charlas realizadas.</li> </ol>	
<b>Requisitos estudios</b>	
<b>Nivel de estudio Requerido</b>	<b>Grado</b>

Bachiller en cualquier área	Secundaria
<b>Cursos, seminarios o conocimientos específicos</b>	<b># hora o Detalle</b>
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Matrícula tipo G	Manejo en Bodega de productos
Mantenimiento y cambio de insumos.	Operatividad del vehículo
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Experiencia general</b>	<b>Tiempo</b>
Experiencia como operador de montacargas	2 a 5 años

**Elaborado por:** Katty Jazmín Benavides Bazán

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Puesto:</b> Auxiliar.	
<b>Jefe Inmediato:</b> Supervisor de bodega de producto terminado.	
<b>Personal a su cargo:</b> N/A.	
<b>Misión del Puesto</b>	
Inspeccionar, informar, reportar y despachar las plataformas y contenedores de acuerdo a los tipos de productos y especificaciones de envío del cliente local e internacional, garantizando la calidad y cumpliendo con las más estrictas normas de seguridad para el efecto.	
<b>Descripción de las funciones</b>	
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar, informar y reportar las latas con defectos halladas en el despacho de productos en los contenedores y plataformas.</li> <li>2. Gestionar y ejecutar la aprobación las órdenes de salida de productos almacenados en la Bodega de Productos Terminados fuera de las instalaciones de la empresa.</li> <li>3. Despachar los productos de acuerdo a las especificaciones de cada cliente extranjero.</li> <li>4. Inspeccionar las latas con defectos que ingresan al área de Bodega Local.</li> <li>5. Adecuar y separar las latas con defecto, mal cierre y oxido en lugar determinado en la Bodega Local para su posterior disponibilidad.</li> <li>6. Llenar el formato establecido de latas con defecto, mal cierre y oxido para su respectiva, distribución y facilitarlas al digitador para su posterior ingreso al sistema.</li> <li>7. Almacenar y distribuir los productos terminados en cada área o espacio establecido.</li> <li>8. Gestionar la aprobación y el traslado de materiales (rollo fill y suministro de oficina) que se requiere en el área de trabajo para la operatividad.</li> </ol>	
<b>Requisitos estudios</b>	
<b>Formación académica</b>	<b>Grado</b>
Bachiller en cualquier área	Secundaria
<b>Cursos, seminarios o conocimientos específicos</b>	<b># hora o Detalle</b>
Buenas prácticas de manufactura	8 horas
Relaciones humanas	8 horas
Conocimiento en Word y Excel	Conocimiento intermedio
Ingreso de datos en el sistema SAP: COOIS, MIGO, reportes de existencias, ME22N, VL02N, VT01N, LT09, LT01.	Conocimiento avanzado
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Experiencia general</b>	<b>Tiempo</b>
Experiencia como Auxiliar en áreas operativas	1 año

**Elaborado por:** Katty Jazmín Benavides Bazán

## Presupuesto

Para poder obtener mejores resultados se debe concientizar a todos los colaboradores del área, en cuanto al diseño organizacional a aplicar, además en el presupuesto plasmado a continuación, no se contempla el valor representativo de las horas destinadas a las capacitaciones o involucramiento con los colaboradores, estos destinan un tiempo aproximado a escuchar las charlas y dejan de producir “x” números de productos o producción ocasionando un costo para la empresa.

**Tabla No 30** Presupuesto – Diseño Organizacional

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
10	Resma de hojas	\$ 5,00	\$ 50,00
20	Marcadores	\$ 0,75	\$ 15,00
120	Esferos	\$ 0,25	\$ 30,00
4	Capacitaciones	\$ 700,00	\$ 2.800,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.895,00</b>

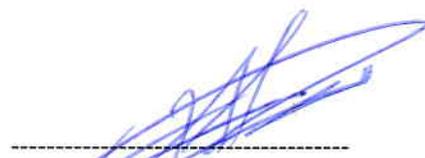
Elaborado por: Katty Jazmín Benavides Bazán.

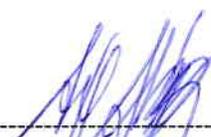
Posorja, 12 de octubre de 2016

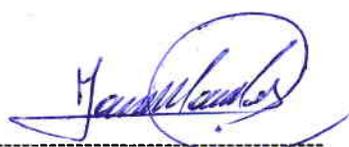
### CARTA AVAL

En consideración al petitorio de la señorita **KATTY JAZMÍN BENAVIDES BAZÁN, C.I. 092835680-7**, EGRESADA de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, una vez analizada la propuesta de tema del trabajo de investigación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016.”** Se procede a la aprobación de la solicitud, comprometiéndose a brindar la apertura, el apoyo y la información necesaria para el desarrollo del respectivo trabajo de titulación.

Además, autorizamos a hacer uso de la información obtenida para los fines pertinentes a la elaboración y publicación del trabajo de investigación y para que en su totalidad sea publicada en el portal de la página Web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

  
-----  
Sr. Johnny Alejandro Quinde  
Jefe de bodega de Productos  
Terminados

  
-----  
Ing. Axel Antonio Lopez  
Gerente de Operaciones

  
-----  
Ing. Jorge Morales G.  
Gerente de Recursos Humanos

## Anexo No 2 Carta Aval



Posorja, 12 de octubre de 2016

### CARTA AVAL

En consideración al petitorio de la señorita **KATTY JAZMÍN BENAVIDES BAZÁN, C.I. 092835680-7**, EGRESADA de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, una vez analizada la propuesta de tema del trabajo de investigación: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LA INDUSTRIA NIRSA, PROVINCIA DEL GUAYAS, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2016."** Se procede a la aprobación de la solicitud, comprometiéndose a brindar la apertura, el apoyo y la información necesaria para el desarrollo del respectivo trabajo de titulación.

Además, autorizamos a hacer uso de la información obtenida para los fines pertinentes a la elaboración y publicación del trabajo de investigación y para que en su totalidad sea publicada en el portal de la página Web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

  
-----  
Sr. Johnny Alejandro Quinde  
Jefe de bodega de Productos  
Terminados

  
-----  
Ing. Axel Antonio Lopez  
Gerente de Operaciones

  
-----  
Ing. Jorge Morales G.  
Gerente de Recursos Humanos

**Anexo No 3 Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>IDEA A DEFENDER</b>	<b>VARIABLES INDICADORES</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<p><i>Problema general:</i></p> <p><b>¿De qué manera incide el diseño organizacional con el desempeño del personal de bodega de productos terminados?</b></p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Elaborar el diseño organizacional para la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de bodega de productos terminados en NIRSA.</p>	<p><b>Idea a defender</b></p> <p>Propuesta de implementación de un diseño organizacional que contribuirá al mejoramiento en el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados de NIRSA</p> <p><b>Tareas científicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las falencias del actual diseño organizacional dentro de la bodega de productos terminados de NIRSA.</li> <li>• Identificar los factores del diseño organizacional que permitan aumentar el desempeño laboral del personal de la bodega de productos terminados de NIRSA.</li> <li>• Desarrollar un diseño organizacional que permita mejorar el desempeño Laboral del personal de la bodega de productos terminados de NIRSA.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>*Diseño organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Formalización</li> <li>*Estandarización</li> <li>*Jerarquía</li> <li>*Complejidad</li> <li>*Centralización</li> <li>*Profesionalismo</li> <li>*Herramientas administrativas</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>*Desempeño Laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Nivel de pertenencia</li> <li>*Relaciones Interpersonales</li> <li>*Aprovechamiento de las capacidades.</li> </ul>	<p>En la presente investigación se utilizará el <b>enfoque cualitativo</b> que permitirá mantener una comprensión lógica del problema.</p> <p><b>Investigación Exploratoria.</b></p> <p>El objetivo primordial de este tipo de investigación es facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador.</p> <p><b>Investigación Descriptiva.</b></p> <p>El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población de esta investigación está constituida por el personal de la bodega de productos terminados</p> <p><b>(36 personas)</b></p> <p>Personal Administrativo – 9 personas</p> <p>Personal Operativo – 27 personas</p>

## Anexo No 4 Entrevista



### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO Y JEFE DE BODEGA

NOMBRES:

CARGO:

EDAD:

**OBJETIVO:** Conocer el Diseño Organizacional, herramientas de difusión de funciones, medios de comunicación, evaluación, cadena de mando dentro de la bodega de producto terminado.

1. ¿La Bodega de Producto Terminado posee actualmente un diseño organizacional definido?
2. ¿El área de bodega cuenta con una estructura organizacional?
3. ¿El área de bodega cuenta con un manual de puestos?
4. ¿Se socializa la estructura organizacional y manual de funciones a los empleados del área de bodega? ¿Cuál es la manera?
5. ¿Los colaboradores conocen la cadena de mando dentro de la estructura organizacional del área de bodega?
6. ¿Cómo son las relaciones laborales dentro del área de bodega y con otros departamentos?

7. ¿Existe una brecha de diferenciación determinante entre trabajadores con aptitudes (habilidades) y actitudes (predisposición) en el área? ¿Qué medidas correctivas se han tomado para mitigar dichas diferenciaciones?
8. ¿Las responsabilidades que realizan los colaboradores son desempeñadas de acuerdo al manual de puestos o están distribuidas de acuerdo al nivel de instrucción académico o especialización?
9. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal, con qué frecuencia, y existe retroalimentación?
10. ¿Su autoridad se ve comprometida a la hora de tomar decisiones por su inmediato superior o personal a cargo?
11. ¿Permite que los colaboradores tomen sus propias decisiones en las responsabilidades delegadas?

Anexo No 5 Encuesta



**ENCUESTA DIRIGIDA A LA PARTE OPERATIVA DE LA BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS**

**Objetivo:**

**1. ¿Usted conoce el organigrama estructural dentro del área de bodega?**

**Totalmente**

Si

No

**2. ¿Usted conoce las actividades o funciones a realizar en su puesto de trabajo?**

Totalmente de acuerdo:  
desacuerdo:

De acuerdo:

Ni de acuerdo ni en

En desacuerdo:

Totalmente en desacuerdo:

**3. ¿Usted conoce la jerarquía dentro del área de bodega de productos terminados?**

Nunca

A veces

Siempre

Casi Nunca

Casi Siempre

**4. ¿Usted conoce quién es su Jefe Inmediato?**

Nunca

A veces

Siempre

Casi Nunca

Casi Siempre

**5. Usted reporta sus actividades a otras personas diferentes a su jefe inmediato dentro del área de bodega?**

Nunca

A veces

Siempre

Casi Nunca

Casi Siempre



**14. Cómo calificaría las relaciones interpersonales dentro del área de bodega con su jefe y compañeros**

Excelente:                      Muy Buena:                      buena:                      Mala:  
Pésima:

**15. Considera usted que sus habilidades y opiniones son tomadas en cuenta para el desarrollo de las actividades dentro del área de bodega**

Nunca                                      A veces                                      Siempre  
Casi Nunca                                      Casi Siempre

**16. El buen desempeño laboral de parte de los trabajadores es valorado o reconocido por el jefe inmediato dentro del área de bodega**

Totalmente de acuerdo:                      De acuerdo:                      Ni de acuerdo ni en  
desacuerdo:                                      Totalmente en desacuerdo:  
En desacuerdo:

**Anexo No 6 Fotos**

Explicación al personal operativo para llenar encuesta



Anexo No 7 Vista de NIRSA desde Google Maps

