



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AVÍCOLA
MARITZA UBICADA EN LA PARROQUIA SAN CARLOS –
PROVINCIA DE LOS RÍOS”**

**Previo a la obtención del título de ingeniero en administración de
empresas agropecuarias**

AUTOR:

DULYS ALEXANDER GUERRA VILLAMAR

DIRECTORA:

ING. YENNY TORRES NAVARRETE, Msc

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Dulys Alexander Guerra Villamar**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Dulys Alexander Guerra Villamar

C.C. 120671454-3

AUTOR

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, Ing. Yenny Torres Navarrete, Ms.C., docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Sr. Egresado Dulys Alexander Guerra Villamar, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias, titulada “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AVICOLA MARITZA UBICADA EN LA PARROQUIA SAN CARLOS – PROVINCIA DE LOS RIOS**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

f. _____

Ing. Yenny Torres Navarrete. Ms.C.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

TESIS DE GRADO:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AVICOLA MARITZA
UBICADA EN LA PARROQUIA SAN CARLOS – PROVINCIA DE LOS RIOS”**

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de:

Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias

Aprobado por el Tribunal:

Econ. Luis Zambrano Medranda
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Sandra Muñoz Macías
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Yanila Granados Rivas
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en cuyas aulas los maestros me dieron todo de sí para crecer en conocimientos.

A las autoridades de la Universidad.

Ing. Paula Plaza. MSc. Decana de la Facultad de Ciencias Agraria de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ing. Yenny Torres Navarrete, MSc. Directora de Tesis.

A cada uno de mis profesores que me brindaron sus conocimientos para mi formación profesional.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo y ayuda para la realización de esta investigación.

Alexander

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres y hermanos por siempre apoyarme, por sus consejos y por la motivación que me dieron en el presente estudio para culminar esta importante etapa de vida y por los ejemplos de constancia y perseverancia que influirán en mí como profesional.

A mi esposa e hijas por su comprensión, confianza y predisposición para compartir grandes momentos.

Además a mis familiares por ser quienes siempre me dieron ánimos en los momentos más importantes de mi vida, también a mis amigos que cada uno ha sido la fuente de inspiración y ejemplo para la culminación de mi investigación.

Alexander

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	II
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	III
TRIBUNAL DE TESIS.....	IV
AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 General.....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 Hipótesis.....	4
II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1 Fundamentación Teórica.....	6
2.1.1 Diseño Organizacional.....	6
2.1.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.....	7
2.1.1.2 Característica del Diseño Organizacional.....	7
2.1.1.3 Ventajas del Diseño Organizacional.....	8
2.1.1.4 Modelos del Diseño Organizacional.....	9
2.1.1.5 Elementos del Diseño Organizacional.....	11
2.1.2 Organización.....	16
2.1.2.1 Tipos de Organizaciones.....	17
2.1.2.2 Funciones Principales de la Organización.....	23
2.1.3 Clima Laboral.....	27
2.1.4 Clima Organizacional.....	27
2.1.5 Diagnostico Organizacional.....	28

2.1.6 Diagnostico Situacional.....	28
2.1.7 Cambio Organizacional.....	29
2.1.8 Proceso Administrativo.....	29
2.1.8.1 Planificación.....	30
2.1.8.2 Organización.....	30
2.1.8.3 Integración.....	30
2.1.8.4 Dirección.....	31
2.1.8.5 Control.....	31
III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1 Materiales y Métodos.....	36
3.1.1 Ubicación de la Investigación.....	36
3.1.2 Materiales.....	36
3.1.3 Métodos de Investigación.....	37
3.1.3.1 Método Descriptivo.....	37
3.1.3.2 Método Explicativo.....	37
3.1.4 Técnicas de Investigación.....	37
3.1.4.1 Entrevistas.....	37
3.1.4.2 Encuestas.....	37
3.2 Tipos de Investigación.....	37
3.2.1 Exploratoria.....	37
3.2.2 Documental Descriptiva.....	38
3.3 Población y Muestra	38
3.3.1 Población.....	38
3.3.2 Muestra.....	38
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1 Resultados.....	40
4.1.1 Análisis de la entrevista realizada al gerente de la Empresa Avícola “Maritza”.....	40
4.1.2 Análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Avícola “Maritza”.....	42
4.1.3 Diseño Organizacional para la Empresa Avícola “Maritza”.....	56
4.1.3.1 Justificación.....	56

4.1.3.2 Dirección Estratégica.....	57
4.1.3.3 Diseño Organizacional.....	57
4.1.3.4 Objetivos.....	57
4.1.3.5 Requerimiento del Diseño Organizacional.....	58
4.1.3.6 Diseño Organizacional por Departamento.....	58
4.1.3.7 Procesos.....	62
4.2 Discusión.....	68
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 Conclusiones.....	70
5.2 Recomendaciones.....	71
VI BIBLIOGRAFÍA.....	72
6.1 Literatura Citada.....	73
6.2 Linkografía.....	75
VII ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Nivel de instrucción académica.....	42
Cuadro 2	Comunicación con el empleador.....	43
Cuadro 3	Delimitadas funciones del personal.....	44
Cuadro 4	Adecuado ambiente organizacional.....	45
Cuadro 5	Toma de decisiones y resolución de conflictos.....	46
Cuadro 6	Comunicación sobre actividades a realizar.....	47
Cuadro 7	Capacitación al personal.....	48
Cuadro 8	Registro de la producción de la empresa.....	49
Cuadro 9	Metas y objetivos de la empresa.....	50
Cuadro 10	Cuenta con una visión y misión.....	50
Cuadro 11	Estrategias para llevar a cabo el trabajo.....	51
Cuadro 12	Administración de la hacienda.....	52
Cuadro 13	Disposición de un organigrama.....	52
Cuadro 14	Implementación de políticas y valores éticos en la empresa.....	53
Cuadro 15	Cuenta con un diseño organizacional.....	54
Cuadro 16	Beneficio de la implementación de un diseño organizacional.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Micro localización de la zona de estudio.....	36
Gráfico 2	Nivel de instrucción académica.....	42
Gráfico 3	Comunicación con el empleador.....	43
Gráfico 4	Delimitadas funciones del personal.....	44
Gráfico 5	Adecuado ambiente organizacional.....	45
Gráfico 6	Toma de decisiones y resolución de conflictos.....	46
Gráfico 7	Comunicación sobre actividades a realizar.....	47
Gráfico 8	Capacitación al personal.....	48
Gráfico 9	Registro de la producción de la empresa.....	49
Gráfico 10	Cuenta con una visión y misión.....	50

Gráfico 11 Estrategias para llevar a cabo el trabajo	51
Gráfico 12 Administración de la hacienda.....	52
Gráfico 13 Implementación de políticas y valores éticos en la empresa....	53
Gráfico 14 Cuenta con un diseño organizacional.....	54
Gráfico 15 Beneficio de la implementación de un diseño organizacional....	55
Gráfico 16 Organigrama del departamento de gerencia.....	59
Gráfico 17 Organigrama del departamento administrativo.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

7.1 Formato de la entrevista al gerente de la empresa.....	77
7.2 Formato de la encuesta a los empleados de la Empresa Avícola “Maritza”	78

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en la Empresa Avícola “Maritza” dedicada la producción de pollos ubicada en la parroquia San Carlos del Cantón Quevedo. Para poder obtener la información en la Empresa Avícola “Maritza” se hizo uso de técnicas e instrumentos de investigación como fueron las encuestas a los empleados y la entrevista al administrador de la empresa, además; se utilizaron los métodos descriptivo y explicativo en la investigación.

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar un diseño organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” con el propósito de mejorar su funcionalidad y eficiencia, así como; la coordinación de actividades y procesos.

La información obtenida en las encuestas realizadas a los empleados reflejo que el 88% de los empleados están de acuerdo que se realice un diseño organizacional en la Empresa Avícola “Maritza”, debido a que actualmente ellos no saben cuáles son sus funciones y actividades a desarrollar en la empresa, además de desconocer a quienes tienen que recurrir en una situación de emergencia.

También se pudo observar que a pesar de no contar con los lineamientos organizacionales necesarios los empleados en su mayoría señalan que si existe una buena comunicación con su empleador, al igual que un ambiente organizacional adecuado en la empresa.

Se estableció la propuesta para la creación de un diseño organizacional en la Empresa Avícola “Maritza”, en donde se definió que estará a cargo de un Gerente, Administrador, Contador, Jefe de Planta y Secretaria los cuales llevarán con eficiencia la actividad de la empresa.

ABSTRACT

This research was conducted at the Poultry Company "Maritza" dedicated broiler production located in the parish of San Carlos Quevedo Canton. To obtain information on Poultry Company "Maritza" made use of research techniques and instruments as were employee surveys and interview the manager of the company, as well; the descriptive and explanatory research methods were used.

The main objective of this research was to develop an organizational design for Poultry Company "Maritza" in order to improve their functionality and efficiency as well as; coordination of activities and processes.

The information obtained in surveys of employees reflects that 88% of employees agree that organizational design is made in the Poultry Company "Maritza", because now they do not know what their functions and activities are to develop in the company, and to ignore those who have to resort to an emergency situation.

It was also observed that despite not having the necessary organizational guidelines mostly employees say that if there is good communication with your employer, as appropriate organizational environment in the company.

The proposal for the creation of an organizational design in the company Poultry "Maritza", where it was defined that will be headed by a Manager, Manager, Accountant, Plant Manager and Secretary which will efficiently the activity of the company is established.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La Empresa Avícola “Maritza”, en la actualidad presenta una desorganización del área administrativa y de producción, al igual que una visible carencia de motivación hacia el personal que labora dentro de la empresa, así como la falta de comunicación entre empleados y administrador, lo que genera inconvenientes al momento de ejecutar las actividades, esto porque se desconoce a profundidad cuál es el desempeño en cada lugar y puesto de trabajo.

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la empresa con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la empresa.

El presente estudio de investigación denominado Diseño Organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” ubicada en la parroquia San Carlos, Provincia de Los Ríos, pretende fortalecer ciertas debilidades internas en la empresa dedicada a la producción de pollos de engorde, la cual en los últimos años se ha venido dando en forma tradicional y que por la falta de conocimientos técnicos hacen que la producción presente un bajo rendimiento.

Esta es la razón del porque surge la necesidad de propiciar un diseño organizacional para Empresa Avícola “Maritza”, herramienta que servirá para los próximos ciclos productivos, que se fundamenta en fortificar el trabajo de esta empresa para que cuente con una excelente administración al momento de desarrollar sus actividades.

La Empresa Avícola “Maritza” presenta los siguientes resultados: comparar los principales enfoques del diseño organizacional con los anteriores métodos establecidos en la empresa, establecer la forma en que deben realizarse las interconexiones entre las personas, la estructura y las tareas dentro de la organización y determinar en base al estudio, el tamaño de la estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.

Para realizar este estudio se empleó dos tipos de investigación, descriptiva y explicativa, las cuales nos permitieron conocer la situación actual de la empresa. Además se aplicó dos técnicas de investigación que son las entrevistas, encuestas y fuentes primarias, las cuales serán aprovechadas por el propietario de la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Elaborar un diseño organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” dedicada a la producción de pollos ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.

1.2.2 Específicos

- Determinar la necesidad de aplicar un diseño organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” dedicada la producción de pollos ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.
- Analizar la incidencia de un diseño organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” dedicada la producción de pollos ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.
- Desarrollar una propuesta de un diseño organizacional para la Empresa Avícola “Maritza” dedicada la producción de pollos ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.

1.3 Hipótesis

La ejecución de la propuesta de un diseño organizacional permite el mejoramiento de las actividades Empresa Avícola “Maritza” dedicada la producción de pollos ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Diseño Organizacional

(Hellriegel & Slocum, 2010) manifiesta que diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura.

La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos a seguir, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables para la organización. (Hellriegel & Slocum, 2010).

El diseño organizacional se considera como una herramienta indispensable en la vida de las organizaciones, ya que este tipo de modelo se basa en la creación de estructuras administrativas dinámicas, innovadoras y flexibles, capaces de adaptarse a los cambios del entorno, debido a que describen y clasifican las unidades existentes en las mismas; y que a su vez se encargan de la organización del trabajo, de la distribución efectiva de los recursos, en donde el talento humano participa activamente cumpliendo de forma efectiva con los objetivos

Se puede considerar también como un proceso, que busca realizar un conjunto de funciones de acuerdo a una estrategia y plantea la formulación de objetivos; mediante la asignación de responsabilidades. (Hellriegel & Slocum, 2010).

2.1.1.1 Importancia del Diseño Organizacional

(Gómez, 2010) manifiesta que el diseño organizacional es de gran importancia, porque forma un conjunto de medios que maneja la organización con el fin de realizar la división del trabajo en diversas funciones y alcanzar la coordinación efectiva de estas, además se puede realizar el esfuerzo coordinado que permita alcanzar u obtener sus objetivos, precisando los aspectos y las relaciones más o menos estables de la entidad.

Por tanto aplicar en las empresas el diseño organizacional, se convierte en un reto para las personas que se encuentran en la dirección de la misma, es decir tanto en el estar preparado profesionalmente como en el reconocimiento de la necesidad del cambio. Se vuelve necesario el planteamiento y ejecución de un diseño organizacional con calidad, rapidez y coherencia, con el fin de lograr la excelencia en las organizaciones, y sobre todo que exista flexibilidad en la realización de cambios que sean necesarios en el entorno donde se desempeña la organización. (Gómez, 2010).

Es por ello que sin dejar de buscar y aprovechar las oportunidades que el medio puede brindar y que al contar con las estrategias y procesos adecuados permitan que la institución u organización pueda ejecutar las planificaciones realizadas, pudiendo mantenerse en el mercado donde se desarrolla y más aun adquiriendo una ventaja competitiva ante la competencia. (Gómez, 2010).

2.1.1.2 Característica del Diseño Organizacional

(Datf, 2011) Menciona: El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: Diferenciación, Formalización, Centralización e Integración en las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas, instituciones o entidades con diseños iguales.

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, la diferencia puede ser: horizontal, en departamentos o divisiones mediante la departamentalización; vertical en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad. (Datf, 2011).
- **Formalización:** Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben como, cuando y porque se ejecutan las tareas. Son las que define explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. (Datf, 2011).
- **Centralización e Integración:** Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula para que este apruebe o decida. (Datf, 2011).

Podemos definir entonces que es necesario tener en cuenta estas 4 características del Diseño Organizacional, pues permitirán a la empresa realizar de manera efectiva sus funciones mediante la división del trabajo, la implementación de reglas y reglamentos para la ejecución de tareas y establecer a la autoridad competente para la toma de decisiones en las actividades que se están ejecutando dentro de la entidad. (Datf, 2011).

2.1.1.3 Ventajas del Diseño Organizacional

(Hellriegel & Slocum, 2010) indica que mediante la aplicación del Diseño Organizacional se obtienen las siguientes ventajas:

- Focaliza la empresa en su estrategia de negocios
- Mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades

- Incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados
- Integra múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utiliza el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia

Por lo tanto podemos establecer que mediante la aplicación del Diseño Organizacional, se obtendrán una serie de beneficios que permitirán a la empresa gozar de una ventaja competitiva, es decir que tenga alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo, obteniendo una buena imagen, una prestación adicional de un producto o servicio, una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. (Hellriegel & Slocum, 2010).

2.1.1.4 Modelos del Diseño Organizacional

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. A continuación se detallan dos modelos de diseño organizacional que responden a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

➤ Modelo según Richard Daft

(Daft, 2011) en la actualidad todas las compañías deben innovar para sobrevivir, la rapidez en los nuevos descubrimientos hacen cambiar las formas estandarizadas. Muchas organizaciones están motivadas a tener un espíritu emprendedor y los riesgos a tomar hacen que las empresas conserven la abundancia y el aumento de nuevos productos y servicios. Existen fuerzas que conducen a la necesidad de innovar; como son: los cambios globales, competencias y mercados, donde las amenazas mencionadas anteriormente;

hacen que se creen nuevas oportunidades, detonando en grandes cambios en las organizaciones. (Datf, 2011).

El Diseño Organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones. Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización. (Datf, 2011).

Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre la diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización. (Datf, 2011).

➤ **Modelo de Diseño Organizacional según Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008**

El diseño organizacional ha ido evolucionado, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información. (Datf, 2011).

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de

las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. (Datf, 2011).

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales. (Datf, 2011).

El modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen. Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas. (Datf, 2011).

2.1.1.5 Elementos del Diseño Organizacional

➤ Análisis Organizacional

(Andrade, 2009) indica que cada medida de transformación dentro de una organización debe ser antecedida por un análisis de la organización. Este análisis nos ayuda a encontrar el área del problema y el mejor camino para mejorar las cosas. Es un proceso educativo que da lugar a nuevos pensamientos y nuevas formas de ver su organización y sus colaboradores. El análisis de la organización no ofrece soluciones mágicas en sí, pero es una herramienta que ayuda los miembros a percibir y compartir su visión sobre la organización. Para que el conocimiento de los miembros sea útil, necesita ser

discutido y analizado; lo cual es facilitado con una buena herramienta de análisis. (Andrade, 2009).

El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. (Andrade, 2009).

Este modelo analiza los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, puede servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno y reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización. (Andrade, 2009).

➤ **Análisis Externo**

Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. (Andrade, 2009).

- **Oportunidades**

Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. (Andrade, 2009).

- **Amenazas**

Están en las áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño, así como también todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

➤ **Análisis Interno**

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, por lo tanto la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control. (Amaya, 2009).

- **Fortalezas**

Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa, las marcas o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector. (Amaya, 2009).

- **Debilidades**

Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad. (Amaya, 2009).

➤ **Dirección Estratégica**

(Amaya, 2009) Para establecer una clara identidad y construir la dirección que debe tomar la empresa, se definen la misión y la visión que identifican: qué es la organización, cuál es su razón de existir, qué hace y hacia dónde va dirigida, qué se proyecta en el futuro mediano y a largo plazo, que establecen lo siguiente:

- **Misión**

(Fred, 2011) menciona que, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente

para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Se puede definir a la misión como propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, así mismo cuáles son los límites de sus actividades, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Fred, 2011).

- **Visión**

Manifiesta: Que la palabra Visión se deriva del latín videre: Ya que la visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Gómez, 2010).

Es decir que la visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización.

Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. (Gómez, 2010).

- **Objetivos**

(Bernal, 2011) define un objetivo como el “resultado que se desea lograr”, o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma. (Bernal, 2011).

Los objetivos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa. Es por ello que los objetivos institucionales deben constituir respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o deficiencias empresariales, se deben definir teniendo como marco orientar la visión empresarial, la misión y el diagnóstico estratégico. (Bernal, 2011).

- **Metas**

(Galán, 2012) define que meta es la expresión cuantitativa o cualitativa de los objetivos empresariales a obtener en plazos previamente definidos. Las metas se expresan en cantidades (absolutas y relativas), en cualidades (características) y en términos de cobertura temporal, espacial, funcional e institucional.

Una meta es un objetivo conocido, hacia el que se dirigen acciones que tienen el propósito de alcanzar ese fin. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Galán, 2012).

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Galán, 2012).

- **Estrategias**

(Prieto, 2010) manifiesta que la estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación.

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La estrategia desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, y la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización con el fin de obtener los resultados esperados y la asignación de recursos para ponerlos en ejecución. (Prieto, 2010).

2.1.2 Organización

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea (Pérez y Solís, 2009).

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

1.- Meta o finalidad

2.- Programa o método para alcanzar las metas

3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)

4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)

5.- Administradores (líderes)

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (Pérez y Solís, 2009)

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana. (Pérez y Solís, 2009).

2.1.2.1 Tipos de Organizaciones

(Flores, 2013) indica que de las filosofías, concepciones y épocas históricas, caracterizadas en el capítulo anterior, puede inducir a pensar que existen

tantos tipos de organizaciones como concepciones, ideas y escuelas se han desarrollado en el último siglo y medio. No es así.

Como dijimos al inicio, desde Smith, A. con su doctrina de la División del Trabajo que lleva al énfasis en la Economía del Tiempo, y en definitiva en la Economía del trabajo como disciplina, pasando por Weber, M. y la Concepción Burocrática que socializa las organizaciones jerárquicas, hasta Fayol, H. que establece los Principios Científicos de Administración y Taylor, W.F. que aplica los principios científicos al proceso de trabajo que posteriormente se denominaría como Organización Científica del Trabajo, basándose en el control como filosofía, función y procedimiento principal, se resume todo como la llamada teoría clásica o tradicional predominante; burocrática y mecanicista.

Y no estamos hablando de estructuras, aunque se correspondan y exista correspondencia entre la filosofía, la concepción y la instrumentación, y se pueden identificar con determinados esquemas organizativos; estamos hablando de tipos de organización en el más amplio sentido de la palabra; por tanto, de los tipos de Control que se ejercen, y los controles que se imponen, las Estructuras que se adoptan, Agrupación de actividades o el Tamaño de la jerarquía, tipo de Decisiones que se toman, tipo de Coordinaciones, grado de Participación, Tiempo de reacción a los problemas del entorno interno y externo, como los más importantes.

La otra teoría, que resume los desarrollos teóricos y prácticos a partir de mediados del siglo XX, sustentada sobre principios y concepciones diferentes, al tratar de superar los paradigmas jerárquicos y mecanicistas, aunque la filosofía de la División del Trabajo y el Individualismo Económico se mantienen en su esencia. Lo que cambia realmente, son los elementos técnico-tecnológicos y de procedimientos a nivel de los procesos de trabajo, y poco los elementos de dirección a nivel de toda la Organización, al menos en la práctica.

La Dirección profesionalizada, reconocida como disciplina, hace más de medio siglo, potencia el desarrollo de organizaciones de tipo orgánico, en

contraposición a las de tipo mecanicista, que deriva en los enfoques sistémicos y de redes como parte de las estructuras orgánicas de nuestros días.

Antes de proseguir, es importante subrayar que los controles no pierden importancia, sino que cambian de forma. Tan es así, que en las NFO aplicadas en la producción y los servicios, se instauran controles de tiempos cada vez más sofisticados, no directos, y se hace énfasis en la innovación tecnológica y la participación de los trabajadores en los mismos.

El tipo de organización que se puede identificar con NFO, es una derivación en desarrollo de las formas orgánicas, alejadas tanto en la filosofía como en la concepción que tiende hacia los sistemas, como en los procedimientos, de las formas burocráticas o mecanicistas, e incluso de las primeras formas orgánicas aún muy burocratizadas.

Los elementos más importantes de los tipos de organización que vamos a desarrollar en este capítulo. Debemos aclarar que puede haber actualmente derivaciones que van más allá de las NFO tal y como las caracterizamos en el cuadro, y de hecho existen, puesto que su lógica de diseño cambia revolucionariamente al aplicar realmente el enfoque sistémico. De todas maneras se pueden considerar como una forma orgánica, aunque cualitativamente muy superior a las primeras organizaciones orgánicas con gran influencia burocrática.

En este punto estableceremos la diferenciación entre las NFOT ya clásicas, que no llegan a interesar a la Organización de forma global; y las NFO, que no sólo introducen cambios en las NFOT, sino que estos cambios interesan o van acompañados de cambios en la dirección, organización, y gestión de la empresa. Son gradaciones muy importantes a tener en cuenta, y haremos referencia constante a ello en el resto de este capítulo, y del texto.

Es así que se habla de Organizaciones Adhocráticas, Hipertexto, Hipertrebol, que a continuación caracterizamos brevemente.

➤ **Organizaciones Adhocráticas**

Sin gran jerarquía vertical ni división departamental formal, ni reglas ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas, se caracteriza sobre todo por la diferenciación horizontal y gran descentralización. La elevada especialización horizontal de los puestos de trabajo y la constitución de pequeñas unidades organizativas o equipos de trabajo lo hace ideal para el pensamiento creativo y la innovación.

Responde con velocidad a los cambios para facilitar la coordinación internacional. Los conflictos forman partes del ambiente de esta organización, puesto que la relación jefe – subordinado no están claramente establecidas y la generación de ideas innovadoras no es sistematizada, lo cual muchos autores señalan como un aspecto negativo. Se puede decir que se alcanza la eficacia al precio de la ineficiencia, ya que la estructura organizativa descentralizada basada en trabajo de equipo tiene puntos débiles en la autoridad y la responsabilidad no resuelto.

➤ **Organización Hipertexto**

(Nakota) dice que es una organización en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de relaciones e interacciones a través de las redes telemáticas tanto internas como externas con el entorno.

Potencian los elementos positivos de las organizaciones adhocráticas y superan las debilidades de aquellas, al trabajar todos en función de un cliente. Se aprovecha al máximo una base desconocimiento con una visión corporativa. Combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red.

➤ **Organización Hipertrebol**

Se potencia al máximo el proceso innovador, y el equipo, así como el trabajo por proyecto. Cada hoja del trébol lo compone una función; el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente calificados. Hasta un 40 % de la retribución se vincula a los objetivos. Una organización como esta pertenece necesariamente a estructuras poco jerarquizadas.

En la segunda hoja está todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros, pudiendo llegar hasta el 80 % de los contenidos. La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parciales y temporales. No se trata de trabajadores no calificados de baja retribución, sino los que están fuera de la organización, cada vez más profesionales autónomos que cobran por su producto, no por su tiempo.

Destacamos una organización de tipo “fuerza estratégica” que puede ser una estructura independiente y paralela, y que en las últimas dos décadas ha tenido una aplicación relativamente extendida en el mundo, sobre todo en el sector de la construcción y en Investigación más Desarrollo (I + D). Se trata de Equipos de Proyectos, sistematizado y desarrollado como Dirección Integrada de Proyectos (Project Management) ya que rompe con la dirección y organización tradicionales y constituye una NFOT y una NFO.

Todas estas se caracterizan por ser o favorecer Organizaciones inteligentes, Organizaciones en Aprendizaje u Organizaciones en Red.

➤ **Organización en Aprendizaje**

Más que un tipo de organización, es una concepción de gestión actual en tipos de organización como los anteriores, organizaciones pequeñas en tamaño, capaces de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Se caracteriza por la importancia que se otorga a las personas, y a la renovación de las formas organizativas que favorecen la Iniciativa, Creatividad y el Aprendizaje.

Se identifica una Organización en Aprendizaje cuando en ella se comparte y utiliza el conocimiento de tal manera que todos sus integrantes sin excepción lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos.

(Sengen, 2011) menciona que las Organizaciones en Aprendizaje se basan en cinco disciplinas o aspectos, a saber: Dominio personal, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento sistémico.

- **Dominio personal.-** Adecuado manejo de las emociones y razones que impulsan los actos. Aprender a desarrollar y mantener una visión personal sobre su futuro basada en sus valores más significativos.
- **Modelos mentales.-** Todas aquellas nociones que un individuo tiene sobre sus objetivos e intereses. Interpretación individual de una realidad en particular. Adquisición de aptitudes nuevas que faciliten la comprensión de cómo funcionan los modelos mentales en las organizaciones. Entre estas aptitudes se incluyen la reflexión y la indagación; la primera ayuda a la toma de conciencia de cómo influyen los modelos mentales en las acciones, la segunda con la manera en que se interactúa con los demás en situaciones complejas.
- **Aprendizaje en equipo.-** Desarrollo de la capacidad de generar resultados en equipo. Es importante una visión compartida y el dominio personal.
- **Visión compartida.-** Expresión que se deriva del sentido de visión y destinos compartidos de la organización (visión, valores, misión y metas) percepción colectiva de qué es importante y por qué.
- **Pensamiento sistémico.-** Marco conceptual, cuerpo de canales y herramientas que permitan integrar los demás aspectos.

Estos aspectos o disciplinas no cabe dudas es necesario tratarlos mediante un enfoque más transdisciplinario que multidisciplinario o interdisciplinario: Esto es un reto para todas las disciplinas, tanto las sociales como las técnicas.

2.1.2.2 Funciones Principales de la Organización

No nos vamos a referir a las cuatro funciones fundamentales de Dirección, establecidas sobre la base de los principios y conceptos históricamente identificadas en los acápites anteriores, a saber, ejecución directa, dirección, planificación, organización y control, de las que existe una profusa bibliografía. (Toro, 2012).

Sólo vamos a recordar que la propia denominación de tales funciones lleva implícito los principios de separación del trabajo de dirección y el trabajo intelectual del trabajo manual y de ejecución directa, presentes en Taylor (Shop management), en Gantt (Work, Wages and Profits), y Fayol (Industrial and general Administration).

Incluso dentro de las propias funciones intelectuales y ejecutivas, surge una división, y es así que las funciones de organización y control directamente relacionadas con los procesos de ejecución, es llevado a cabo por trabajadores de la categoría ocupacional técnicos, mientras la organización y control como función auxiliar no aplicado al proceso de ejecución directo, determina la existencia de la categoría ocupacional administrativos y de servicios.

Por todo ello, se ha estado diciendo durante décadas y décadas, que la relación del trabajador al proceso de producción determina el carácter de la función, y el carácter de la función determina la existencia de categorías ocupacionales.

Surge la concepción de que funciones directamente relacionadas con el proceso de ejecución, por su complejidad, no requerían nivel educacional y de formación altos, y es así, al menos eran y son relativamente mucho más bajas en comparación con los técnicos, por ejemplo. Sin embargo, las funciones técnicas separadas de la ejecución pero consideradas directamente relacionadas, por tener mayor componente intelectual, sí requerían un nivel de formación superior.

Concepciones no sólo falsas, sino contradictorias. Pensemos por un momento en un escenario posible. No se trata, como es usual pensar, que es necesario concebir un trabajador con nivel superior de educación que desempeñe las funciones de obrero.

Si el obrero realiza complejidades de trabajo superiores a la división funcional del trabajo establecido, y de eso se trata en las NFO, entonces, ya no se trata de la categoría ocupacional obrero; si los obreros ya no sólo modifican, transforman o cambian de estado el objeto de trabajo directamente o a través de los medios de trabajo, sino también realizan trabajo analítico, organizativo y de control, correspondiente a la categoría ocupacional de técnicos, entonces ya no se trata de obreros.

Parece evidente, pero no lo es, que las NFO, que buscan la integración de las actividades, funciones, procesos intelectuales y manuales, requieren que la clasificación actual se redefina. De lo contrario, no se produce la superación de un principio históricamente establecido, no se produce la integración.

Es posible que los cambios en la división funcional, antes de llegar al replanteamiento de las categorías ocupacionales y las diferencias de complejidad entre éstas, las complejidades puedan tener solución práctica estableciendo un continuo de grados, lo cual de hecho rompe con los límites de los grupos establecidos. El punto inicial puede ser el establecimiento de los puestos genéricos, y como su nombre lo indica, en éstos no se encuentran las

especificidades; las especificidades hay que identificarlas, construirlas y aplicarlas en la Organización de acuerdo a sus necesidades.

Un continuo de grados que abarque indiferenciadamente todas las actuales categorías ocupacionales es un viejo anhelo de la Evaluación del Trabajo, que ha visto como con los nuevos métodos organizativos todo lo que divide a unos trabajadores de otros es dañino y limitante, y va contra el enfoque sistémico que se quiere implantar.

Por ello, la solución más salomónica que se ha propuesto es “paga lo suficientemente alto como para que el trabajador sienta que se le paga de más”, y hazlo que se concentre sólo en su trabajo y despliegue su conocimiento. De hecho se hace hoy día en algunos países y actividades, con algunos de los tipos de organización referidos en el capítulo anterior.

(Simmons, 2011) cuando se le dice al trabajador “haga esto y recibirá aquello”, se envía el mensaje oculto de que la tarea no tiene valor en y por sí misma, pues debe darse algo a cambio de ella. Además recordemos que las recompensas:

- Castigan y causan temor; el que recibe una estimulación o un fuerte aumento por el desempeño puede sentirse satisfecho, pero el que no la recibe se siente castigado. El temor de perder la recompensa causa una tensión indebida y puede obstaculizar en el desempeño.
- Dañan las relaciones de trabajo con los jefes ya que se adoptan actitudes de ganar méritos con los mismos y evitar culpas, más que en un avance real del trabajo, mientras que genera competencia entre las personas lo que puede obstaculizar el logro de un buen clima de trabajo.
- Hacen que se oculten los inevitables errores y que no se busque ayuda oportunamente.

- Desalientan la aceptación de riesgos, la creatividad y la solución de problemas, al concentrarse en la meta y no pensar creativamente.
- Desde el punto de vista de la Evaluación del Trabajo es una tarea muy compleja. Concebir y llevar a cabo la implantación de un sistema que abarque a todos los trabajadores, significa introducir factores que son de tipo muy subjetivo.

Cuando se adoptó el método mecanicista-burocrático o taylorista, de la división máxima del trabajo y de la separación de las funciones manuales de las intelectuales era muy fácil hacer una metodología que recogiera las diferencias entre las acciones manuales, y de éstas con las intelectuales. Sin embargo, las funciones intelectuales son más difíciles de medir, en particular la función de Responsabilidad asume la máxima complejidad y subjetividad.

Pero si no se solucionan los problemas de división funcional históricamente establecida, desde luego que se contraponen las funciones de las categorías ocupacionales con el nivel técnico-educacional y de preparación necesaria, y mientras mayor sea este último, mayor es la contradicción, y menores los resultados.

Al momento de hablar de integración, de sistemas, de complejidades, de transfuncionalidad, de nuevas relaciones socio-laborales en las organizaciones, es obligado pensar en diseñar funciones que no sean privativas de una categoría ocupacional, sino en funciones que se realizan con un continuo de complejidades en dependencia de las exigencias de las actividades.

Con los conceptos y los nuevos principios, el lenguaje cambia también. No es posible hablar de "superiores" al referirse a los jefes, si no se trata de una "línea de mando" en una jerarquía de rango; y porque si hablamos de superiores es que se conciben los "inferiores", es decir, los subordinados. Se comprenderá que en una Organización que se basa en conocimientos, y el

aprendizaje es igual para todos, con las mismas oportunidades, es difícil asimilar estos conceptos. (Tyson, 2012).

De manera que en una organización jerárquica, cabe hablar de superiores-inferiores, facultades superiores, poder superior, incluso conocimientos superiores, pero en una organización de nuevo tipo, se debe hablar de Dirección Participativa Cooperativa, de cooperación colaborativa, de trabajo en equipo, de líderes, de seguidores, incluso de liderazgo grupal, de autoridad colectiva, de responsabilidad colectiva.

2.1.3 Clima Laboral

El clima laboral es considerado como el medio ambiente y físico en él se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con sus manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Schemerhorn, 2013).

El clima laboral es el ambiente en e cual empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. (Davis, 2012).

2.1.4 Clima Organizacional

(Brunet, 2011). Afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por dos grandes escuelas de pensamientos, la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

(Denison, 2011) establece que el clima organización es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los

miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

(Toro, 2012) el clima organizacional es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de los conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

2.1.5 Diagnostico Organizacional

(Valdez, 2008) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuación, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

(Hellriegel, 2010) define el diagnostico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesta de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posibles mejorar para mejorar algo primero debemos medirlo.

2.1.6 Diagnostico Situacional

(Vogel, 2010) tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

(Romero, 2010) menciona que el diagnóstico situacional debe ser integral y sistémico de manera a abarcar la totalidad de las situaciones positivas (beneficios de las fortalezas y oportunidades) y negativas (importancia de las debilidades y amenazas) que permitan un análisis minucioso y profundo de las variables o condiciones ambientales, externas e internas que influyen o pueden influir en la organización y en el funcionamiento de una empresa o de un proyecto concreto.

2.1.7 Cambio Organizacional

(Chiavenato, 2009) el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el desarrollo organizacional y la calidad total.

(Beckard, 2009) define como un proceso planeado y administrado por la alta dirección destinada a producir un cambio en la cultura de la organización que la llevara hacia la excelencia.

2.1.8 Proceso Administrativo

(Reyes, 2008) manifiesta que todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la visa social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás y que además se den de suyos simultáneamente.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionales de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. (Chiavenato, 2009).

2.1.8.1 Planificación

(Vaca, 2009) dice que es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

2.1.8.2 Organización

La organización es una entidad social porque está constituida por personas y sella orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. (Chiavenato, 2009).

Cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas. (Corea, 2009).

2.1.8.3 Integración

Los hombres han desempeñado cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos para desempeñarla adecuadamente. (Reyes, 2008).

(Tamanes, 2010) expresaba que la integración es un proceso a través del cual dos o más mercados nacionales, previamente separados y de dimensiones unitarias considerados poco adecuadas, se unen para fomentar un solo mercado de una dimensión más idónea.

Es un proceso dinámico y a la vez el producto o resultado de este proceso. Algunos autores prefieren denominar a este proceso como asimilación, para referirse a la adaptación de los individuos a una determinada jerarquía de normas sociales. (Chiavenato, 2009).

2.1.8.4 Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. (Reyes, 2008).

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. (Marquez, 2009).

2.1.8.5 Control

El control es un proceso que consiste en vigilar basándose en los objetivos normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planificación. (Hampton, 2009).

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Marquez, 2009).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Materiales y Métodos

3.1.1 Ubicación de la Investigación

Avícola Maritza está ubicada en la Parroquia San Carlos vía a Quevedo km 1 ½ calle principal s/n, la planta tiene 3000 metros cuadrados y cuenta con cinco galpones.



Gráfico 1 Micro localización de la zona de estudio

3.1.2 Materiales

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizó los siguientes materiales:

- Computadora portátil
- Copias e Impresiones
- Cuadernos, lapiceros
- Carpetas
- Pendrive
- Anillado
- Cds

3.1.3 Métodos de Investigación

3.1.3.1 Método Descriptivo

A través de este método se analizó la estructura interna y externa de la Empresa Avícola “Maritza”, ubicada en la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo.

3.1.3.2 Método Explicativo

Mediante este método el investigador tuvo la oportunidad de explicar con propiedad los resultados que se obtuvieron en la Empresa Avícola “Maritza”.

3.1.4 Técnicas de Investigación

3.1.4.1 Entrevistas

Se aplicó la entrevista al propietario de Empresa Avícola “Maritza” la cual ayudó a encontrar y obtener información relacionada a la parte administrativa y laboral que se dan al diario en todas y cada una de las actividades que se realizan.

3.1.4.2 Encuestas

Las encuestas se las realizó a todo el personal de trabajo y empleados vinculados y relacionados directamente con la empresa con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible.

3.2 Tipos de Investigación

3.2.1 Exploratoria

El desarrollo de la investigación requirió de este tipo de investigación ya que permitió averiguar e indagar los factores más importantes que tiene la Empresa Avícola “Maritza”.

3.2.2 Documental Descriptiva

Se aplicó este tipo de investigación; ya que es un medio para conocer la situación existente, actitudes que sobresalen mediante la descripción de actividades, procesos y personas involucradas en el clima laboral que se desarrolla en la Empresa Avícola “Maritza”.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población está dada por los empleados que trabajan en la Empresa Avícola “Maritza”, los cuales son 16 personas y una entrevista al propietario de la empresa.

3.3.2 Muestra

No se utilizó muestra por que la población objeto de estudio es pequeña.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Análisis de la entrevista realizada al gerente de la Empresa Avícola “Maritza”

De la entrevista realizada al propietario de la hacienda se obtuvo la siguiente información:

Pregunta 1 ¿Con qué finalidad se creó la empresa?

La empresa fue creada como un negocio familiar en la cual se pueda obtener ganancia gracias a producción que en esta se realice.

Pregunta 2 ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?

No, debido a que la empresa no cuenta con los parámetros de organización que ayuden a guiar y desempeñar las actividades, es por ello que el personal actualmente realiza sus actividades de una forma tradicional.

Pregunta 3 ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la empresa?

No, nunca se han realizado las labores a través de un plan de trabajo.

Pregunta 4 ¿Cree usted que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?

Si, ya que permitirá que la empresa pueda desarrollar con mayor eficiencia su actividad y así poder lograr mejorar la calidad del producto.

Pregunta 5 ¿Juzga importante que la empresa tenga una misión y visión?

Sí, porque con esto los empleados se puedan identificar donde la empresa quiere llegar.

Pregunta 6 ¿Cómo valora la implantación de políticas y valores éticos en la empresa?

Se valora de gran importancia, debido que el personal podrá saber cuáles son los beneficios que la empresa les proporciona y además también podrán saber cuáles son las faltas cuando no cumplan con sus actividades.

Pregunta 7 ¿Piensa que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la organización?

Si, actualmente la empresa proporciona a los empleados un incentivo por producción con lo cual desde que se implementó se va visto el incremento de la producción con un menor costo.

Pregunta 8 ¿Estima que la aplicación del diseño organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?

Sí, debido que los empleados podrán saber cuáles serán sus obligaciones que sus funciones dentro de la empresa.

4.1.2. Análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Avícola “Maritza”

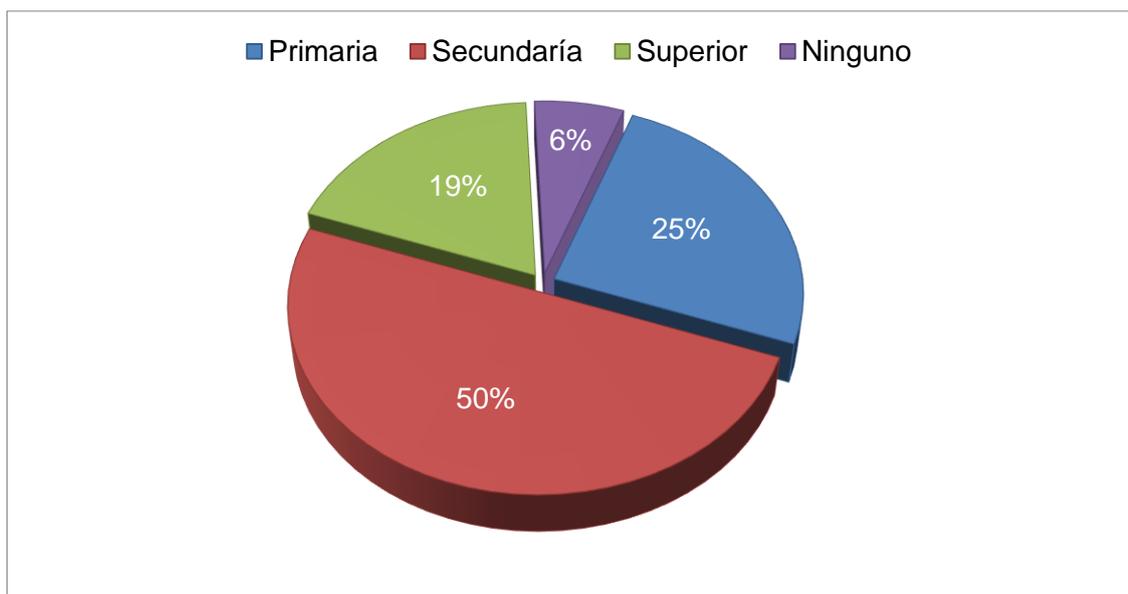
Pregunta 1 ¿Cuál es su grado de instrucción académica?

Cuadro 1 Nivel de instrucción académica

Opciones	Cantidad	%
Primaria	4	25
Secundaría	8	50
Superior	3	19
Ninguno	1	6
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 2 Nivel de instrucción académica



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 50% de los de los empleados encuestados de la Empresa Avícola “Maritza” expresaron que su nivel de instrucción es secundario, el 25% en cambio solo hasta la primaria, el 19% tiene una instrucción superior y por último un 6% no tiene un nivel de instrucción académica.

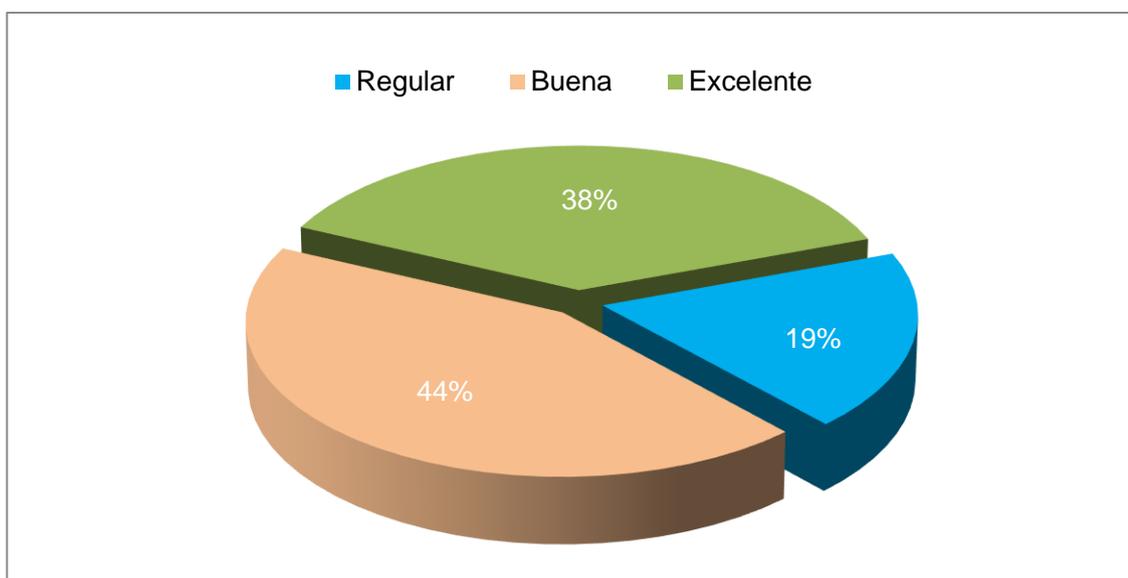
Pregunta 2 ¿Cómo calificaría usted la comunicación con su jefe?

Cuadro 2 Comunicación con el empleador

Opciones	Cantidad	%
Regular	3	19
Buena	7	44
Excelente	6	38
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Grafico 3 Comunicación con el empleador



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 44% de los trabajadores califica que la comunicación con su empleador es buena, un 38% asume que la comunicación es excelente y un 19% reconoce que es regular.

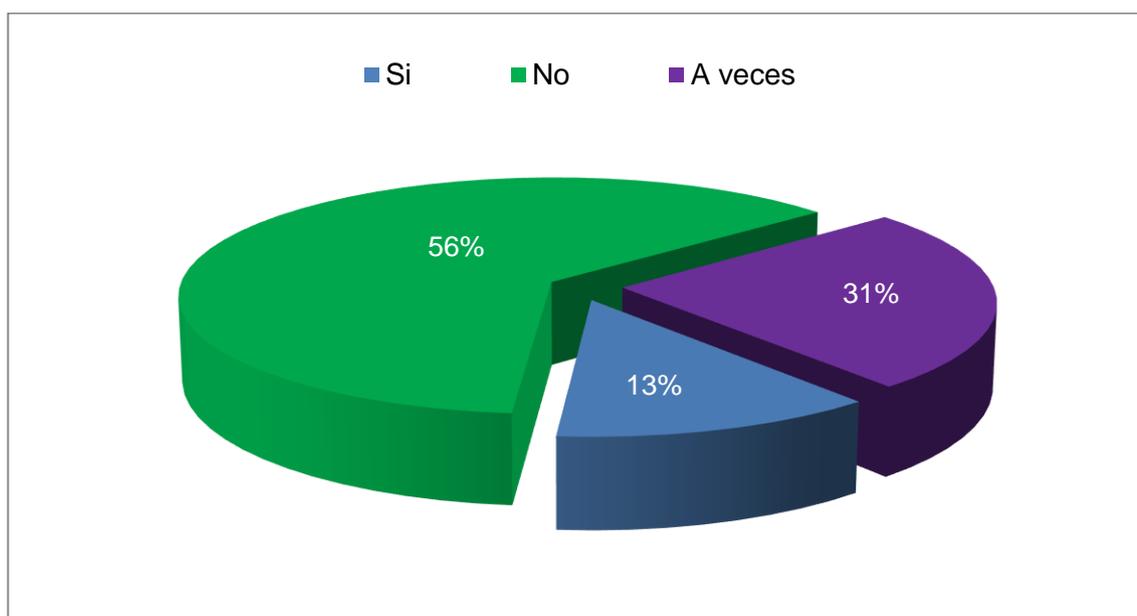
Pregunta 3 ¿Están delimitadas las funciones del personal que labora en la empresa?

Cuadro 3 Delimitadas funciones del personal

Opciones	Cantidad	%
Si	2	13
No	9	56
A veces	5	31
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 4 Delimitadas funciones del personal



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 56% de los de los empleados encuestados de la Empresa Avícola “Maritza” manifestaron que no tienen delimitados sus funciones en la empresa, el 31% en cambio expresaron que a veces y por último 13% indicaron que si están delimitadas.

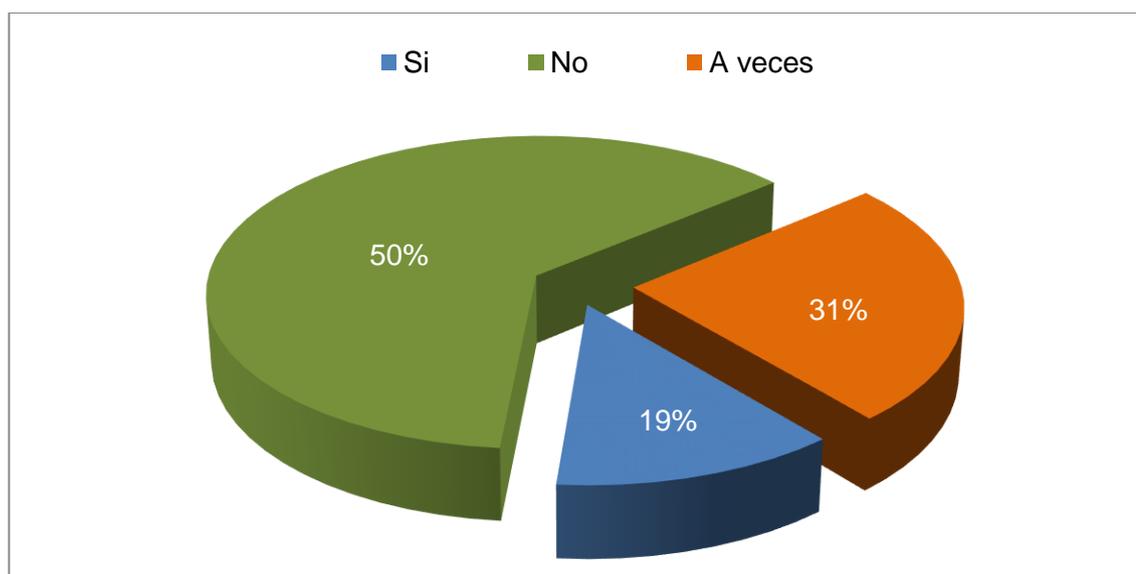
Pregunta 4 ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado en la empresa?

Cuadro 4 Adecuado ambiente organizacional

Opciones	Cantidad	%
Si	8	50
No	5	31
A veces	3	19
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Grafico 5 Adecuado ambiente organizacional



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el cuadro 4 podemos observar que el 50% menciona que si existe un adecuado ambiente organizacional en la avícola, el 31% que no existe un adecuado ambiente organizacional y el 19% cree que a veces.

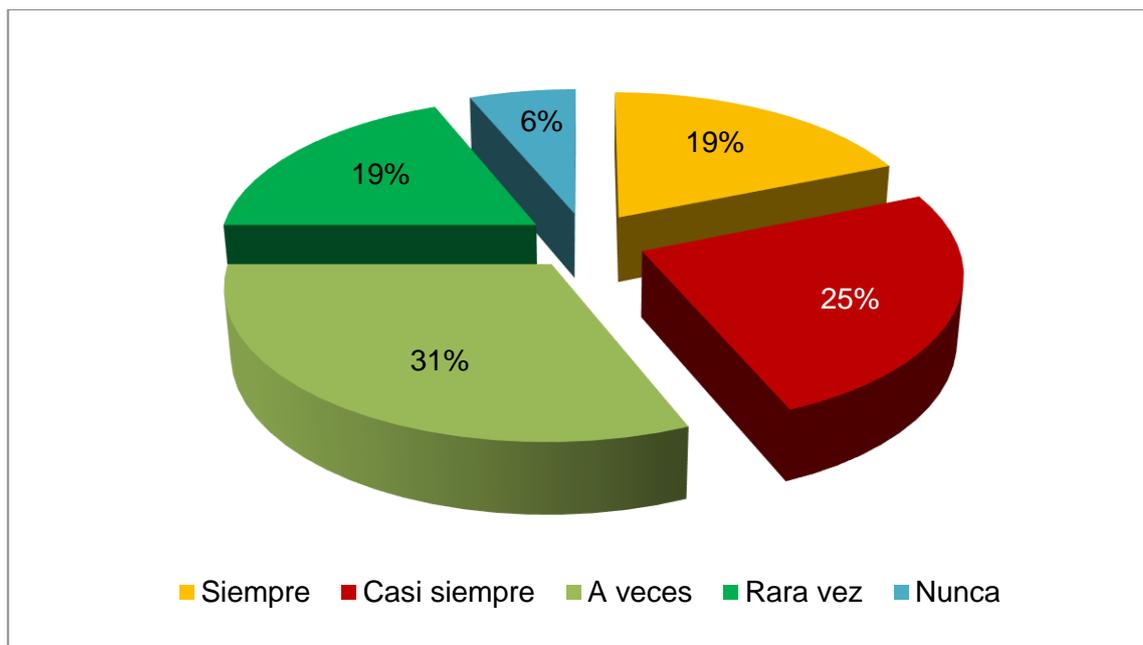
Pregunta 5 ¿Considera usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos en la empresa es la más adecuada?

Cuadro 5 Toma de decisiones y resolución de conflictos

Opciones	Cantidad	%
Siempre	3	19
Casi siempre	4	25
A veces	5	31
Rara vez	3	19
Nunca	1	6
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 6 Toma de decisiones y resolución de conflictos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el resultado de las encuestas los empleados de la Empresa Avícola “Maritza”, el 31% considera que a veces, el 25% casi siempre, el 19% que siempre la toma de decisiones y resolución de conflictos en la empresa es la más adecuada, el 19% estima que rara vez; y por último, el 6% cree que nunca.

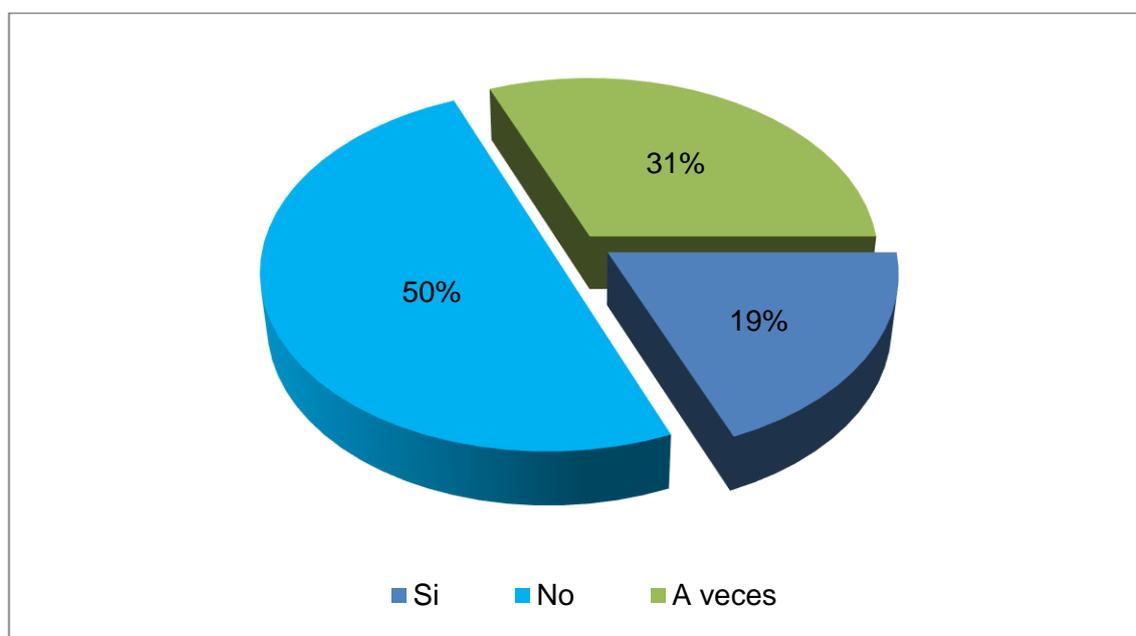
Pregunta 6 Cuando observa que puede realizar una actividad de manera más eficiente ¿La comunica a algún superior?

Cuadro 6 Comunicación sobre actividades a realizar

Opciones	Cantidad	%
Si	3	19
No	8	50
A veces	5	31
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 7 Comunicación sobre actividades a realizar



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el cuadro 6 se observa que el 50% de los encuestados menciona que no suelen comunicar a algún superior cuando observan que puede realizar una actividad de manera más eficiente, el 31% dice que a veces y el 19% indica que si lo comunican.

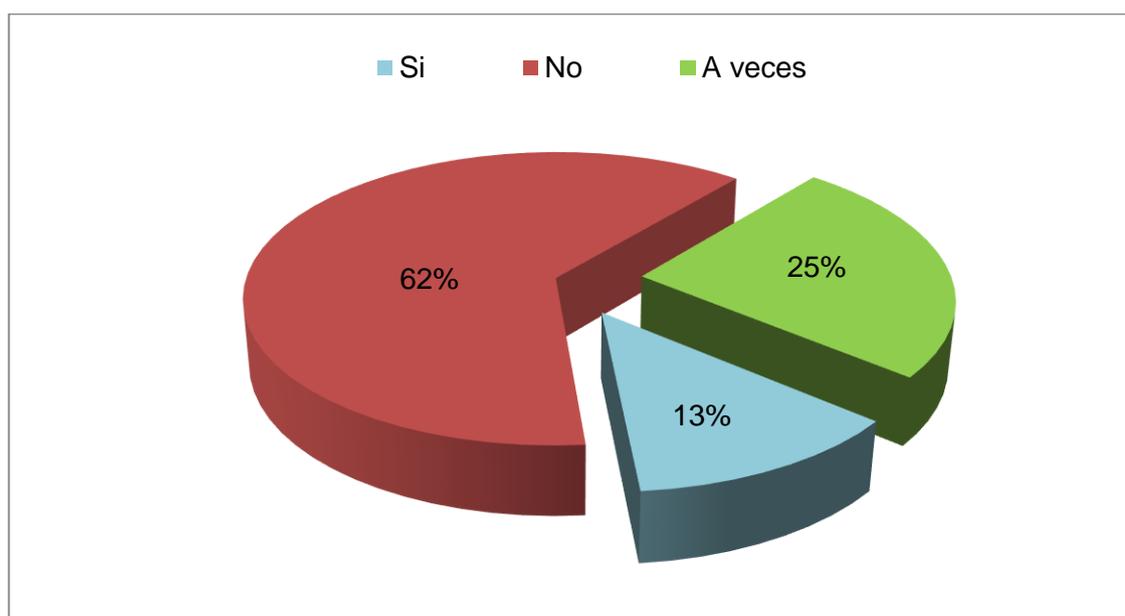
Pregunta 7 ¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?

Cuadro 7 Capacitación al personal

Opciones	Cantidad	%
Si	2	13
No	10	62
A veces	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 8 Capacitación al personal



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el cuadro 7 se puede observar que el 62% de los encuestados menciona que no han recibido capacitaciones, el 25% que a veces y el 13% mencionan que si han recibido capacitaciones.

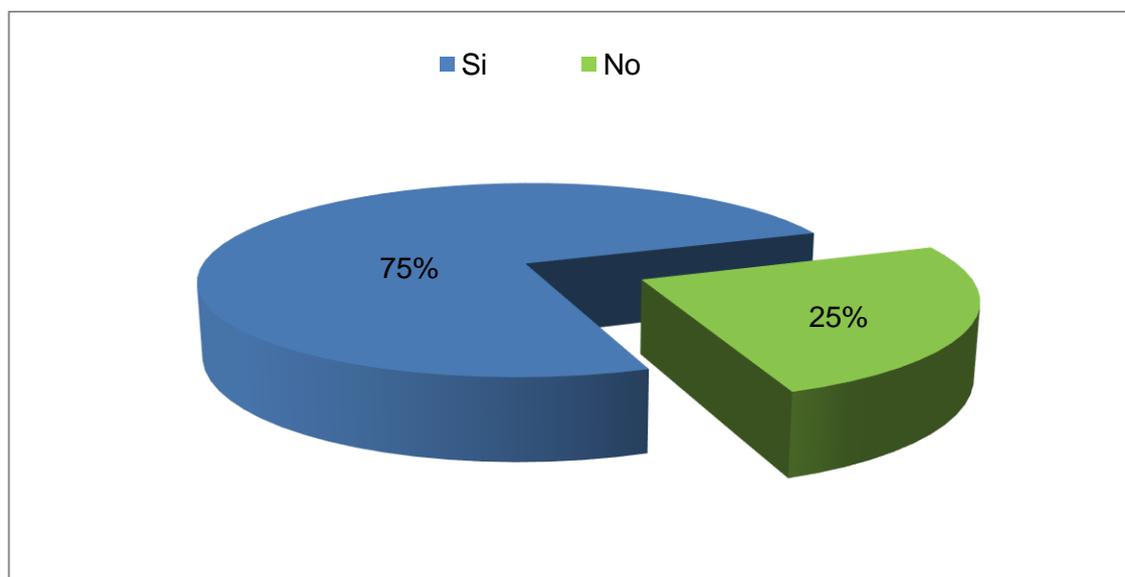
Pregunta 8 ¿Conoce usted si la empresa lleva registro de producción?

Cuadro 8 Registro de la producción de la empresa

Opciones	Cantidad	%
Si	12	75
No	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 9 Registro de la producción de la empresa



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 75% de los de los empleados encuestados de la Empresa Avícola “Maritza” manifestaron si se llevan registros de la producción, el 25% expreso que no la realizan debido que no cuentan con las herramientas y conocimientos para hacerlo.

Pregunta 9 ¿Conoce usted las metas y objetivos de la empresa?

Cuadro 9 Metas y objetivos de la empresa

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	16	100
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el cuadro 9, el 100% de los trabajadores de la Empresa Avícola “Maritza” mencionan que no conocen las metas y objetivos de la empresa.

Pregunta 10 ¿Cree usted que la empresa debe contar con una visión y misión?

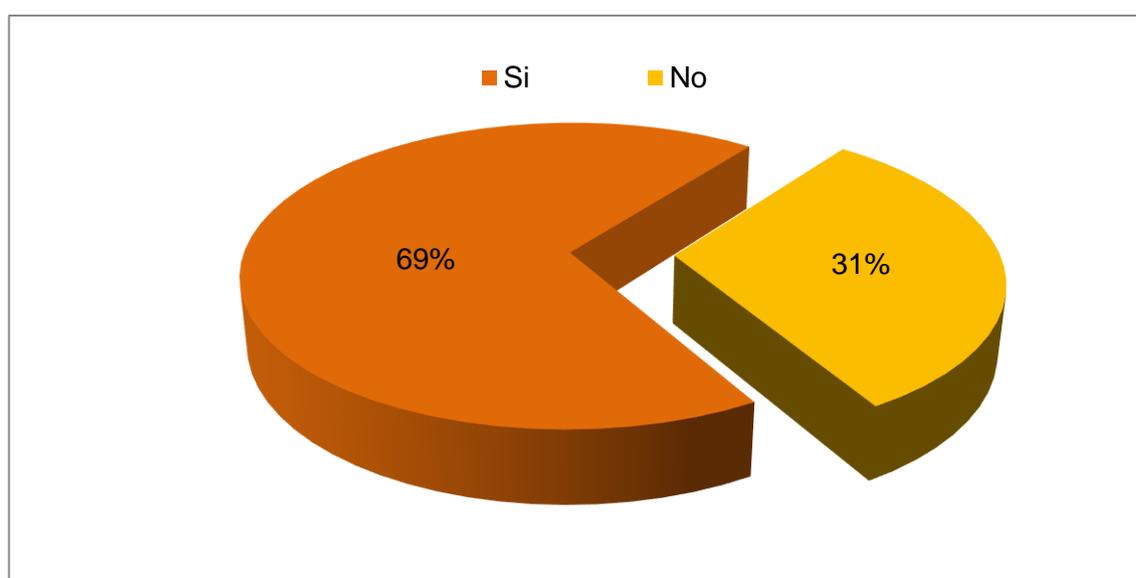
Cuadro 10 Cuenta con una visión y misión

Opciones	Cantidad	%
Si	9	69
No	7	31
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 10 Cuenta con una visión y misión



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 69% de los empleados indican que la empresa si debe contar con una visión y misión, en cambio el 31% menciona que no.

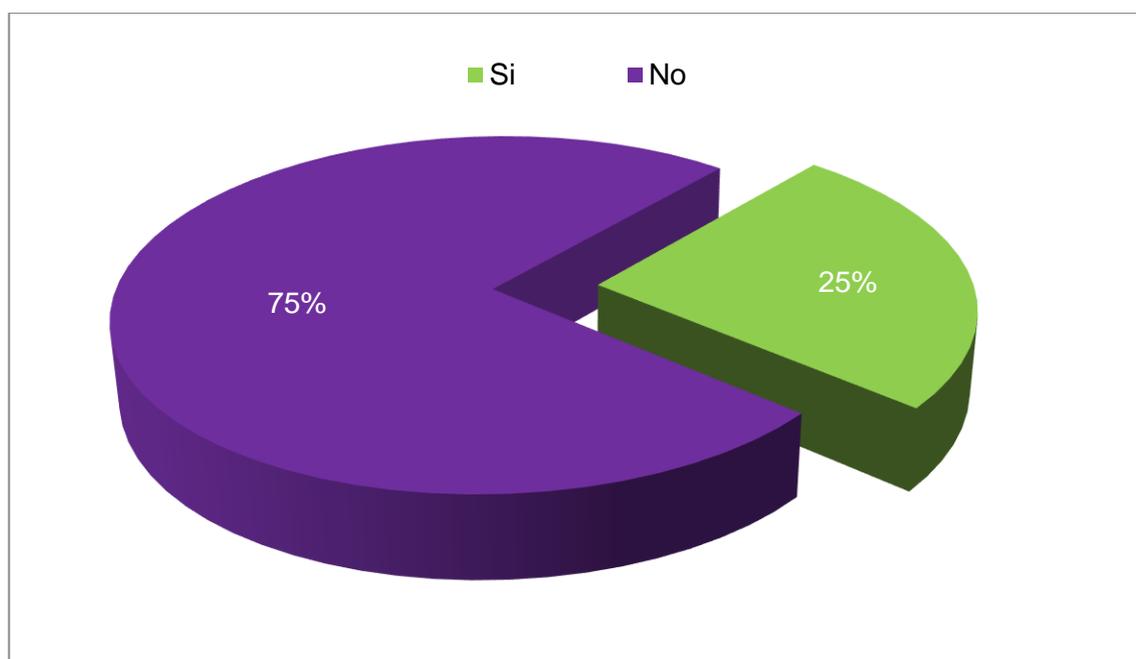
Pregunta 11 ¿En la empresa continuamente se adoptan estrategias para llevar a cabo el trabajo?

Cuadro 11 Estrategias para llevar a cabo el trabajo

Opciones	Cantidad	%
Si	4	25
No	12	75
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 11 Estrategias para llevar a cabo el trabajo



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el cuadro 11, se refleja que el 75% de los empleados menciona que no se adoptan estrategias para llevar a cabo el trabajo, el 25% indica que si se adoptan estrategias.

Pregunta 12 ¿Está usted satisfecho con la administración actual de la empresa?

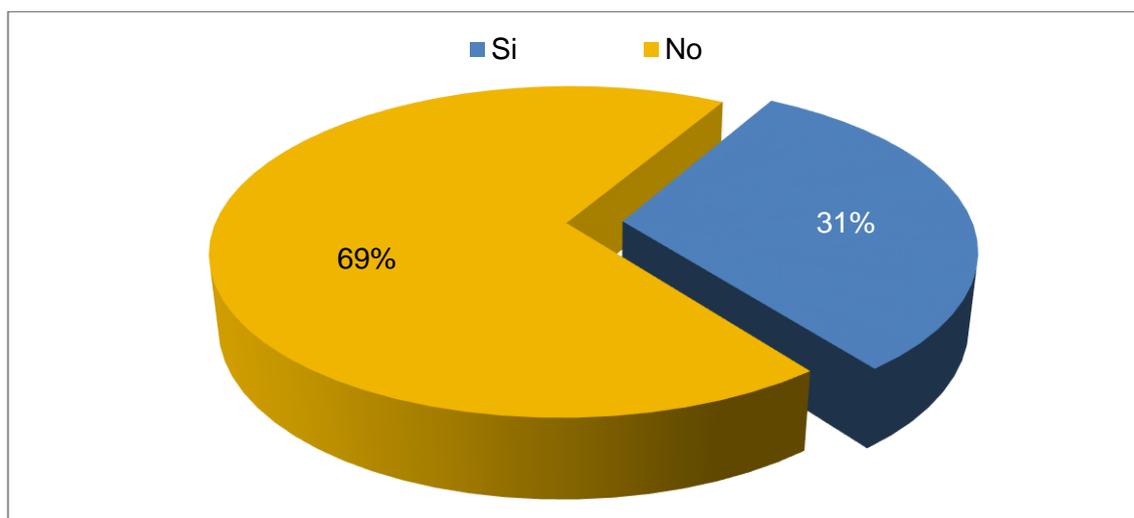
Cuadro 12 Administración de la empresa

Opciones	Cantidad	%
Si	5	31
No	11	69
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 12 Administración de la empresa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 69% de los encuestados no está de acuerdo con la administración actual de la hacienda, mientras que el 31% si lo está. De esta pregunta podemos determinar que la directiva de la empresa no cuenta con un alto grado de aceptación por parte de los trabajadores.

Pregunta 13 ¿La empresa dispone de algún organigrama que muestre su estructura interna?

Cuadro 13 Disposición de un organigrama

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	16	100
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

De acuerdo al cuadro 8, el 100% de los trabajadores de la Empresa Avícola "Maritza" no conocen si existe algún organigrama que muestre la estructura interna de la empresa.

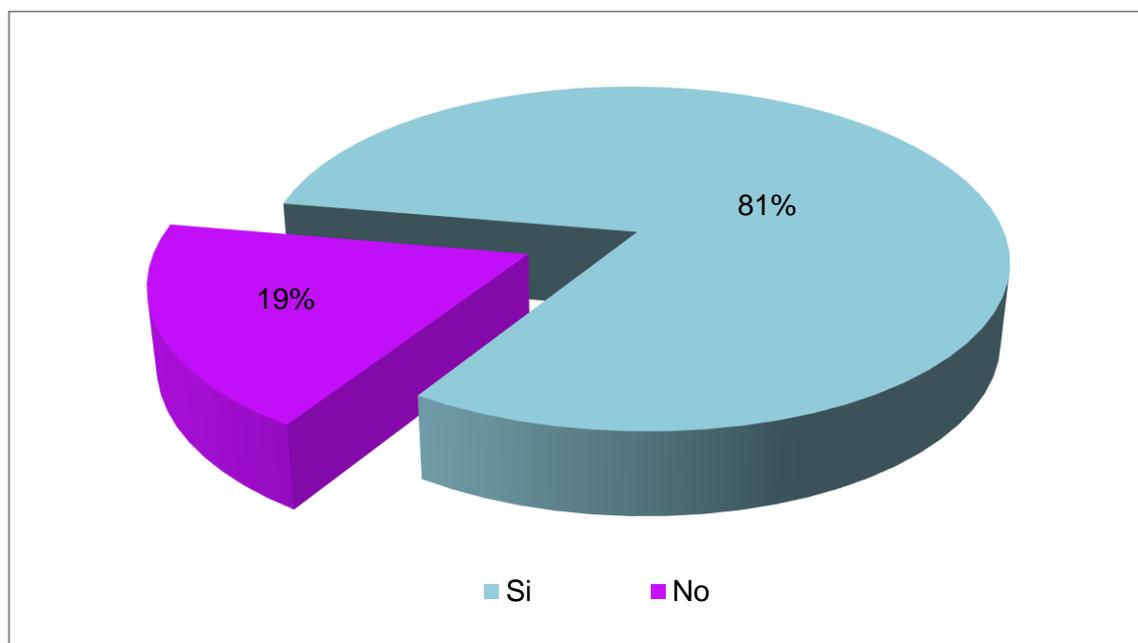
Pregunta 14 ¿Considera importante la implementación de políticas y valores éticos en la empresa?

Cuadro 14 Implementación de políticas y valores éticos en la empresa

Opciones	Cantidad	%
Si	13	81
No	3	19
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 13 Implementación de políticas y valores éticos en la empresa



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Según los datos reflejados en el cuadro 14, el 81% de los empleados mencionan que si consideran importante la implantación de políticas y valores éticos en la empresa, por el contrario el 19% indican que no lo creen importante.

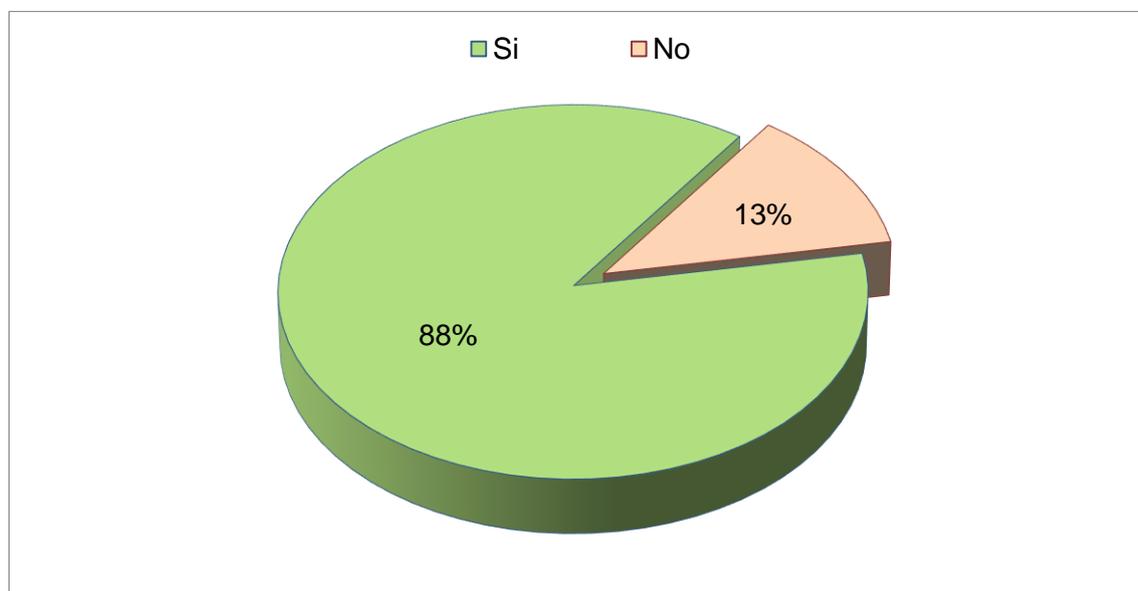
Pregunta 15 ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un diseño organizacional?

Cuadro 15 Cuenta con un diseño organizacional

Opciones	Cantidad	%
Si	14	88
No	2	13
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 14 Cuenta con un diseño organizacional



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 88% de los de los empleados encuestados de la Empresa Avícola “Maritza” manifestaron si debería contar con un diseño organizacional en la empresa que permita mejorar y conocer las funciones que se vienen desarrollando en la empresa y el restante 13% expresó que no, ya que causará confusión entre las personas por que no tienen el suficiente conocimiento para poder aplicarlo.

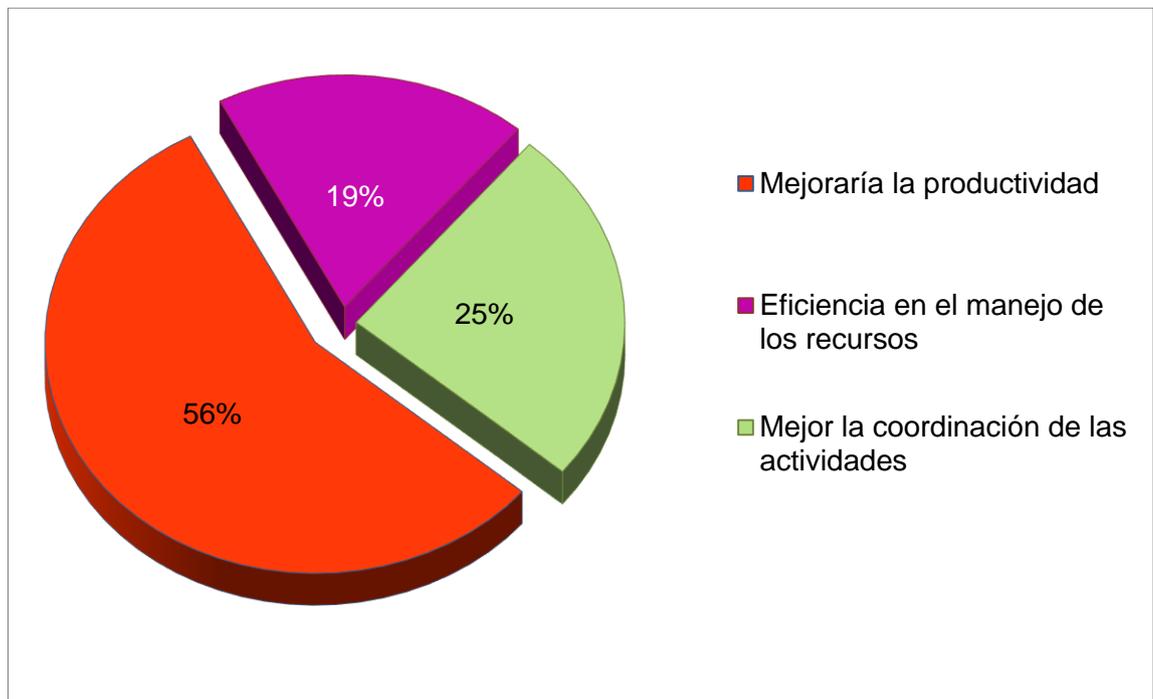
Pregunta 16 Al momento de implementar el diseño organizacional. ¿Cómo cree usted que beneficiaría a la empresa?

Cuadro 16 Beneficio de la implementación de un diseño organizacional

Opciones	Cantidad	%
Mejoraría la productividad	9	56
Eficiencia en el manejo de los recursos	3	19
Mejor la coordinación de las actividades	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 15 Beneficio de la implementación de un diseño organizacional



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 56% de los de los empleados encuestados de la empresa avícola “Maritza” manifestaron con la implementación de un diseño organizacional en la empresa permitirá mejorar la productividad, el 25% en cambio mejoraría la coordinación entre las actividades que se realizan y el restante 19% indicaron que ayudaría a tener una mayor eficiencia en el majeo de los recursos.

4.1.3 Diseño Organizacional para la Empresa Avícola “Maritza”

4.1.3.1 Justificación

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la Empresa Avícola Maritza, no dispone de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos: humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permiten un eficiente desarrollo. Se sugiere aplicar un diseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de todos los recursos.

La propuesta del diseño organizacional, está enfocada a la reestructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades administrativas a las que pertenecen y así asignarles las atribuciones que deben cumplir. Además se sugiere la creación de puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la empresa.

Con la aplicación del diseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, pues en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello; se hace necesario que su administración vaya innovando ante los cambios en los mercados existentes.

La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada, debe de establecer niveles definidos de autoridad; poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, logrando la realización efectiva de todo lo planeado, basado esto, en decisiones oportunas, aplicando una medición de resultados actuales y

pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

4.1.3.2 Dirección Estratégica

Para establecer una clara identidad a la organización y construir una dirección estratégica eficiente que debe tomar la empresa, se define lo que la organización hace, y en lo que desea convertirse en lo largo de su trayectoria, esto es comúnmente denominado visión.

Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito, en él debe estar definido el futuro de la organización. Así mismo la misión deja claro cuestiones importantes como: qué es la organización, qué hace y hacia dónde va dirigida.

En este caso de estudio, la empresa Avícola Maritza se desarrolló una misión y una visión que establecen lo siguiente:

4.1.3.3 Diseño Organizacional

➤ Misión

Liderar con excelencia el mercado del Ecuador y sus actividades con un producto de alta calidad.

➤ Visión

Una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, firmemente posicionada en el entorno nacional.

4.1.3.4 Objetivos

- Contribuir a la ejecución correcta y oportuna de las labores recomendadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

- Facilitar el aprovechamiento de los recursos.
- Ser instrumento útil para la orientación e información de administrador a empleados y trabajadores.
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajador.
- Proporcionar el mejoramiento de la productividad y calidad.

4.1.3.5 Requerimiento del Diseño Organizacional

a. Alcance de los Departamentos

- Entrega de información inmediata
- Capacitar al personal a trabajar bajo presión
- El personal debe ser eficaz y eficiente en cada una de sus áreas
- Trabajar bajo un régimen; Reglamento de trabajo de la organización
- Conocer la política de la empresa

b. Perfil del Equipo de Trabajo

- Personal activo y con deseos de trabajar
- Personal honesto y honrado
- Preparado para crecer con aspiraciones
- Alto espíritu de servicio y rico en valores

4.1.3.6 Diseño Organizacional por Departamento

➤ Departamento de Gerencia

Objetivo General

- Dirigir y controlar los recursos humanos y financieros de la organización.

Objetivo Especifico

- Optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos humanos y económicos.

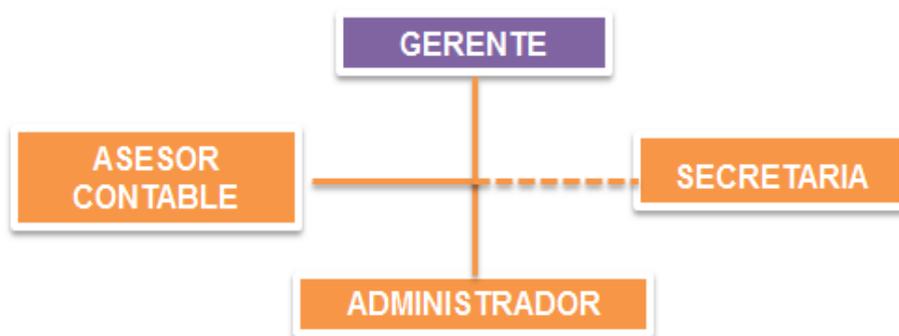


Gráfico 16 Organigrama del departamento de gerencia

➤ **Departamento Administrativo**



Gráfico 17 Organigrama del departamento administrativo

➤ **Planificación del Recurso Humano**

Mediante los estudio se debe realizar un cuadro de necesidades del recursos humano, para planificar el reclutamiento a futuro en el cual se debe tener un inventario de recursos humanos para cualquier necesidad.

➤ **Reclutamiento**

El reclutamiento es el llamado y la preselección de los candidatos a empleo para llenar una vacante. Para ser eficaz un reclutamiento se debe conocer lo siguiente:

- La vacante que se está tratando de llenar
- Donde pueden ubicarse los recursos humanos potenciales

Antes estas interrogantes el reclutador debe hacer un análisis del cargo, es decir conocer la descripción de las funciones y las especificaciones del cargo y una vez conocido esto debe buscar a la persona mediante dos fuentes:

- **Fuentes Internas**

Algunas personas que ya están trabajando en la organización pueden tener la calificación para una vacante y realizar un traslado interno ascenso, esto sube la moral y alienta al trabajador.

Para lograr esto el reclutador debe obtener; el inventario de recursos humanos que consiste en la información sobre las características de los miembros de la empresa, el objetivo de esto es mantener al gerente propietario al día sobre las posibilidades de llenar vacantes de la misma empresa, para lograr tienen que organizar la ficha de inventario administrativo donde se registra el historial del individuo e inclusive sus fortalezas, debilidades, cargos futuros a desempeñar, entre otros.

- **Fuentes Externas**

Si no se puede llenar la vacante con un empleado de la empresa se recurre a otras fuentes como:

La competencia.- Es común atraer recursos humanos de la competencia con varias ventajas, si no es política de la empresa se recurre a:

- Agencias de empleos
- Publicidad por radio y periódicos

➤ **Selección**

La selección es la escogencia de una persona del grupo que se ha reclutado, para ser contratada, es decir la selección de la gente correcta para una empresa.

Las carpetas receptadas deben entrar a un proceso de selección, en donde se califica de acuerdo al cargo y los requerimientos del currículo del reclutamiento, se selecciona las mejores opciones para escoger el mejor.

➤ **Jefe de Planta**

Naturaleza del Trabajo

- Planifica, organiza, dirige y controla el conjunto de operaciones del proceso de producción de la empresa.
- Realiza labores de apoyo al administrador. De igual forma, procura por el buen éxito del producto final del proceso, supervisa trabajos de aseo, mantenimiento y vigilancia.

Tareas Típicas

- Organiza, dirige y coordina el mantenimiento y reparación del equipo para garantizar el eficaz funcionamiento y seguridad de las operaciones de producción.
- Elabora el presupuesto y costos mensuales de producción de aves.
- Informa al administrador sobre el desarrollo de las labores diarias.
- Apoya al administrador con respecto a las proyecciones en el flujo de ventas, costos, volúmenes y otras informaciones que sirven de base para la toma de decisiones.
- Supervisa las operaciones de producción.
- Realiza otras tareas afines según sea la necesidad.
- Supervisa el trabajo del personal.

➤ **Contador**

Naturaleza del Trabajo

- Realiza labores de registro contables, elaborar informes contables y gestiona el pago de las obligaciones fiscales.

Tareas Típicas

- Realiza los registros contables en los libros respectivos
- Elabora y presenta los informes financieros ante la gerencia
- Organiza y tramita el pago de las obligaciones fiscales
- Realiza otras tareas afines según sea necesario

4.1.3.7 Procesos

➤ **Proceso de Mercadeo**

- **Objetivo del proceso**

Identificar el mercado en el cual se va a desarrollar la actividad, para determinar el plan de mercadeo de la empresa.

- **Responsable del proceso**

La persona encargada de la medición, control y toma de decisiones es el administrador de la empresa.

- **Indicadores del proceso**

Estos indicadores deben ser realizados mensualmente, y al finalizar el año, se debe sacar un promedio con el resultado del indicador de los 12 meses del año.

Penetración del mercado = $(\text{Nro. clientes nuevos} / \text{Total de clientes}) * 100$.

Fidelidad del cliente = Nro. de ventas realizadas a cada cliente. (nota: a mayor valor, mayor fidelidad del cliente).

Cumplimiento del plan de mercadeo = $(\text{Nro. de objetivos cumplidos} / \text{Total de objetivos}) * 100$.

➤ **Variables de Control del Proceso**

Proveedores potenciales: Cantidad y calidad.

Conocimiento del precio y la demanda para determinar la fecha de compra y venta.

Búsqueda de equilibrio entre la oferta y la demanda.

Características de los productos.

Clientes potenciales: Cantidad y calidad.

➤ **Recursos disponibles**

Asistente Técnico: Busca proveedores y clientes, consulta la situación de demanda, oferta, plazas y precios.

Capital para la invertir en mercadeo

➤ **Proveedores**

El mercado interno.

➤ **Clientes**

Proceso de compras.

Procesos de producción.

Proceso de venta.

Proceso de finanzas.

Proceso de adecuación.

Tecnológica.

Proceso de administración del riesgo y seguridad.

Proceso de Recursos Humanos.

➤ **Proceso de Ventas**

• **Objetivo del Proceso**

Identificar y satisfacer las necesidades por el producto en el mercado.

• **Responsable del Proceso**

La persona encargada de la medición, control y toma de decisiones es el administrador de la empresa.

• **Indicadores del proceso**

La medición y control de los siguientes indicadores se debe realizar cada vez que se hagan las compras para la empresa. En promedio esto se hace una vez al año.

- **Satisfacción de las necesidades de inventario** = $(\text{Nro. de productos comprados} / \text{Nro. de productos necesitados}) * 100$.

- **Variables de control del proceso**
 - Época de la compra.
 - Productos comprados.
 - Promedio del compra por producto
 - Procedencia de los productos

- **Recursos disponibles**
 - Capital
 - Recurso humano

- **Proveedores**
 - Proceso de mercadeo
 - Sistema de inventarios
 - Mercadeo externo
 - Asistente administrativo

- **Clientes**
 - Proceso de producción
 - Empleados

- **Recursos disponibles**
 - Recurso Humano
 - Tecnología

- **Proveedores**
 - Proceso de producción
 - Proceso de finanzas
 - Proceso de mercadeo
 - Recursos humano

- **Clientes**
 - Proceso de mercadeo
 - Proceso de finanzas

Mercado externo
Propietarios

➤ **Proceso de finanzas**

• **Objetivo del proceso**

Generar y entregar unos estados financieros completos, reales y oportunos para la toma de decisiones.

• **Responsable del proceso**

Las personas encargadas del control y toma de decisiones son los Administradores de cada línea de producción.

- **Indicadores del proceso.-** Estos indicadores deben ser realizados una vez al mes.

Utilidad = Valor de la venta – Costo de producción.

Utilidad = Valor de la venta – (Valor inversión+ costo producción mensual).

Variación en ventas = (Ventas período actual – ventas período anterior) / ventas período anterior.

Margen de contribución = Costos / Ingresos

Variación de costos y gastos = (Gastos y costos período actual – gastos y costos período anterior) / gastos y costos período anterior.

• **Variables de Control del Proceso**

Claridad, oportunidad y exactitud de la información.

Documentación de toda la información.

Estrategias y acciones de mejora.

Control y racionalización del gasto y del costo.

• **Recursos disponibles**

Asistente Financiero y Tributario.

Contador.

Información registrada y documentada.

Autonomía para la toma de decisiones

- **Proveedores**

Proceso de Producción

Subprocesos del proceso de Producción

Proceso de Ventas

Proceso de Mercadeo

Proceso de Compras

Empleados

Asistente Financiero y Tributario

Contador

Asistente Técnico y Gerente

- **Proceso de Recursos Humanos**

- **Objetivo del proceso**

Proporcionar las capacitaciones y entrenamiento necesario buscando la mejora continua del personal.

- **Responsable del proceso**

Las personas encargadas del control y toma de decisiones son los Administradores de cada línea de producción.

- **Indicadores del proceso**

Este indicador debe ser realizado cada vez que se realice una capacitación a los empleados.

Cobertura de la capacitación = $\text{Nro. de empleados capacitados} / \text{Total empleados}$.

Este indicador debe ser medido cada vez que se realice una nueva contratación y luego debe ser promediado con los resultados anteriormente obtenidos para este mismo indicador.

Nivel de educación secundaria = Nro. Empleados con título secundario / Total de empleados.

Este indicador debe ser medido mensualmente. El segundo indicador debe ser medido por empleado y luego debe hacerse promedio de todos los resultados.

Ambiente de trabajo = Evaluación del ambiente de trabajo dentro de la empresa mediante encuestas a los empleados.

Productividad de los empleados = Objetivos alcanzados / Objetivos trazados.

- **Variables de control del proceso**

- Investigación del mercado.

- Entidades contratadas para la capacitación.

- Empleados contratados.

- Cargos y perfiles definidos.

- Claridad y alcance de las funciones de los empleados.

- Supervisión de todos los empleados.

- **Recursos disponibles**

- Capital

- Recurso humano

- Documentación

- **Proveedores**

- Empleados

- Asistente Técnico

- Gerente

- Mercado externo

4.2 Discusión

De acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas se pudo conocer que la Empresa Avícola “Maritza” no cuenta con una estructura organizacional que defina los diferentes cargos, niveles de jerarquía, áreas y que ayude a comprender la interrelación de funciones y actividades, esto concuerda con (Hellriegel & Slocum, 2010), quienes manifiesta que diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura.

También se observó que un alto porcentaje de los empleados de la Empresa Avícola “Maritza” expresaron que existe un adecuado clima organizacional en la empresa, manifiestan que es de mucha importancia mantener la armonía, trabajo en equipo y compañerismo, lo que coincide con (Shein, 2009) quien expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Igualmente se pudo observar que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa debería contar con un diseño organizacional, ya que es necesario para llevar a cabo la organización del trabajo y de importancia para el desarrollo, coordinación y ejecución eficaz y eficiente de las actividades, lo que concuerda con (Gómez, 2010) quien manifiesta que el diseño organizacional es de gran importancia, porque forma un conjunto de medios que maneja la organización con el fin de realizar la división del trabajo en diversas funciones y alcanzar la coordinación efectiva de estas, además se puede realizar el esfuerzo coordinado que permita alcanzar u obtener sus objetivos, precisando los aspectos y las relaciones más o menos estables de la entidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El 88% de los empleados están de acuerdo que se realice un diseño organizacional en la Empresa Avícola “Maritza”, debido a que actualmente ellos no saben cuáles son sus funciones y actividades a desarrollar en la empresa, además de desconocer a quienes tienen que recurrir en una situación de emergencia.
- El diseño organizacional tendrá una incidencia positiva en la Empresa Avícola “Maritza”, esto frente a la carencia de misión, visión, metas, objetivos y falta de capacitaciones del personal, lo cual permitirá a los empleados saber cuáles serán sus obligaciones y funciones dentro de la empresa.
- La Empresa Avícola “Maritza no cuenta con una estructura organizacional lo que genera que los jefes y empleados desconozcan sus respectivos puestos de trabajo, lo que ha limitado el desarrollo y crecimiento agroempresarial de la empresa.
- Se estableció la propuesta para la creación de un diseño organizacional en la Empresa Avícola “Maritza”, en donde se definió que estará a cargo de un Gerente, Administrador, Contador, Jefe de Planta y Secretaria los cuales llevarán con eficiencia la actividad de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Adoptar el diseño organizacional propuesto en la investigación para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso administrativo y productivo de la empresa.
- Empezar charlas de capacitación dirigidas a los trabajadores de la empresa, para que estos adquieran nuevas técnicas y mejoren sus capacidades.
- Ejecutar estrategias de mercadeo y producción que permita a la empresa comercializar su producto hacia los consumidores tanto minorista como mayoristas y obtener mejores ingresos.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 Literatura Citada

Andrade. (2009). Diccionario de economía. Andrade.

Beckard. (2009). Administración de empresas. Madrid: Editara pretina hispanoamericana S.A.

Bernal, C. (2011). Metodología de la investigación. México: Editorial pearson.

Bravo. (2010). Administración de empresas. México: Editara pretina - may Hispanoamericana S.A.

Brunet. (2011). la gerencia estrategica. Colombia: Fondo editorial LEGIS.

Chiavenato. (2009). Principios de administración. méxico: Editorial continental S.A.

Corea. (2009). American marketing. Brasil: Editores Argentina S.A.

Datf, R. (2011). Administración teoría y diseño organizacional. México: editorial thompson.

Denison, D. (2011). Cultura corporativa y prodcutividad organizacional. Colombia: Editorial Legis.

Ferrel. (2009). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. McGraw-Hill.

Fred, L. (2011). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.

Galán, J. (2012). Diseño organizacional. España: Ediciones thompson.

Gómez, M. (2010). Introducción a la metodología de la investigación. Colombia: Editorial brujas.

Hampton. (2009). La dirección de marketing. Madrid: Ediciones ESIC.

- Hellriegel. (2010). Las estrategias y taticas de precios. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, & Slocum, J. (2010). Comportamiento Organizacional (doceava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Marquez. (2009). La esencia de la administración estrategica. méxico: Editorial Prentice Hall.
- Ortiz. (2008). Proyectos de inversión innovadores. Ecuador: Mc Graw hill.
- Pérez R. y Solís P. "La Organización. Como función de la administración" en Contribuciones a la Economía, junio 2009. en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Prieto, J. (2010). Gestión estrategica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogota: Ecoe ediciones.
- Reyes. (2008). las estrategias y taticas de precios. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Rodriguez, R. (2009). Gestión Empresarial. Barcelona : Instituto europeo.
- Schemerhorn, J. (2013). Administración. México: Editorial Limusa S.A.
- Shein. (2009). Administración de empresas. Colombia: Editorial tiempo S.A.
- Tamanes. (2010). Tecnicos en gestión. México: Equipo editorial lorena Niña.
- Toro, F. (2012). Clima organizacional y prodcutividad laboral perfil de empresas colombianas. Colombia: Editorial Cincel.
- Vaca. (2009). Marketing; Estrategias y aplicación sectoriales. Madrid: ediciones civita.
- Valdez. (2008). Gestión. Argentina: Editorial lorena niño.
- Valencia. (2008). Estrategias y aplicaciones sectoriales. Madrid: Ediciones civitas.

6.2 Linkografía

Amaya, R. J. (20 de Enero de 2009). Agrolalibertad. Obtenido de http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/MANUAL%20DEL%20CULTIVO%20DE%20MARACUYA_0.pdf

CODIGODETRABAJO. (16 de Diciembre de 2005).Codigo de Trabajo. Recuperado el 28 de Marzo de 2015, de Ministerio de relaciones laborables:<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 7.1 Formato de la entrevista al gerente de la empresa



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA AVÍCOLA “MARITZA”

Esta entrevista se realizó con fines investigativos y didácticos para llevar a cabo la realización de un Diseño Organizacional, toda información se tiene en absoluta reserva

1. ¿Con qué finalidad se creó la Empresa?
2. ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?
3. ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la empresa?
4. ¿Cree usted que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
5. ¿Juzga importante que la empresa tenga una misión y visión?
6. ¿Cómo valora la implantación de políticas y valores éticos en la empresa?
7. ¿Piensa que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la organización?
8. ¿Estima que la aplicación del diseño organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?

**Anexo 7.2 Formato de la encuesta a los empleados de la Empresa Avícola
“Maritza”**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

FORMULARIO PARA LA ENCUESTA

N° de encuesta.....

1. ¿Cuál es su grado de instrucción académica?

Primaria ()

Secundaria ()

Superior ()

Ninguno ()

2. ¿Cómo calificaría usted la comunicación con su jefe?

Regular ()

Buena ()

Excelente ()

3. ¿Están delimitadas las funciones del personal que labora en la empresa?

Si ()

No ()

A veces ()

4. ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado en la empresa?

Si ()

No ()

A veces ()

5. ¿Considera usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos en la empresa es la más adecuada?
- Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Rara vez ()
Nunca ()
6. Cuando observa que puede realizar una actividad de manera más eficiente ¿La comunica a algún superior?
- Si ()
No ()
A veces ()
7. ¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?
- Si ()
No ()
A veces ()
8. ¿Conoce usted si la empresa lleva registro de producción?
- Si () No ()
9. ¿Conoce usted las metas y objetivos de la empresa?
- Si () No ()
10. ¿Cree usted que la empresa debe contar con una visión y misión?
- Si () No ()
11. ¿En la empresa continuamente se adoptan estrategias para llevar a cabo el trabajo?
- Si () No ()

12. ¿Está usted satisfecho con la administración actual de la empresa?

Si () No ()

13. ¿La empresa dispone de algún organigrama que muestre su estructura interna?

Si () No ()

14. ¿Considera importante la implementación de políticas y valores éticos en la empresa?

Si () No ()

15. ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un diseño organizacional?

Si () No ()

16. Al momento de implementar el diseño organizacional. ¿Cómo cree usted que beneficiaría a la empresa?

Mejoraría la productividad ()

Eficiencia en el manejo de recursos ()

Mejorar la coordinación de actividades ()



Document [TESIS GUERRA.docx](#) (D16305646)
Submitted 2015-11-20 08:49 (-06:00)
Submitted by YENNY TORRES (ytorres@uteq.edu.ec)
Receiver ytorres.uteq@analysis.orkund.com
Message TESIS GUERRA [Show full message](#)

9% of this approx. 27 pages long document consists of text present in 1 sources.