

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
COMSAJU CÍA LTDA.

GABRIELA NICOLE DÁVILA RODRÍGUEZ

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ T.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Pablo Hernández T.

LECTORES:

Ramiro Alarcón

Yaskarina Gallarraga

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, tíos, tías y mis abuelitos (t)

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propuesto para la empresa Comsaju Cía. Ltda., presenta un plan de rediseño organizacional, mismo que consta de cuatro capítulos los cuales están divididos en los siguientes puntos:

Capítulo 1: Antecedentes; consta de todos los pormenores de la compañía, es decir, describe como se formó la empresa, y los aspectos más relevantes a considerar para continuar con el análisis de la empresa, por cuanto detalla cual es la problemática, y que se espera obtener en el presente plan.

Capítulo 2: Desarrollo de problema; contempla la metodología que se va a utilizar en el presente documento, a fin de conocer el marco teórico y de referencia e incluir en la propuesta a los autores más representativos y determinar los fundamentos y el enfoque de la propuesta.

Capítulo 3: Propuesta de rediseño organizacional para la empresa Comsaju Cía. Ltda.; consta del encaminamiento de los pasos que se debe seguir para obtener una propuesta viable para que la empresa Comsaju Cía. Ltda. funcione de la mejor manera; en ella, se debe seguir un orden específico para determinar cuáles son los factores críticos que deben mejorar. Todo eso se obtuvo gracias a la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la compañía; de igual manera se determinó el presupuesto necesario y el cronograma que se deberá seguir para ejecutar el plan.

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones; la conclusión más relevante de la propuesta del presente plan es que la empresa Comsaju Cía. Ltda., no tiene una estructura bien definida, al igual que las funciones que debe seguir cada trabajador, lo que provoca que los trabajadores no se ubiquen en la estructura y dejen de cumplir con las funciones que deben desempeñar. Por otro lado la recomendación más importante para la organización es implementar todas las propuestas de mejora en la empresa, ya que existen vacíos de los empleados que deben ser llenados a fin de que conozcan cuál es su función y responsabilidades dentro de la organización.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
1. CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	10
1.1. Historia de la empresa	10
1.1.1. Nombre o razón social.....	10
1.1.2. Tipo de empresa y línea de producción	11
1.1.3. Imagen corporativa	11
1.1.4. Misión	11
1.1.5. Visión	12
1.1.6. Objetivos estratégicos	12
1.1.7. Valores corporativos	12
1.1.8. Principales clientes	13
1.1.9. Competencia.....	13
1.1.10. Organigrama	14
2. CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE TRABAJO	15
2.1.1.1. Empresas familiares	15
2.1.1.2. Industria productora de snacks	19
2.1.1.3. Clima laboral	20
2.1.1.4. Organización	23

2.1.1.5.	<i>Diseño - Rediseño</i>	26
2.1.1.6.	<i>Metodología para el desarrollo del rediseño organizacional</i>	29
2.1.1.6.1.	<i>Visión de estudio</i>	29
2.1.1.6.2.	<i>Planeación</i>	30
2.1.1.6.3.	<i>Recopilación de datos</i>	31
2.1.1.6.4.	<i>Análisis de datos</i>	32
2.1.1.6.5.	<i>Formulación de recomendaciones</i>	33
2.1.1.6.6.	<i>Implementación</i>	34
2.1.1.6.7.	<i>Evaluación</i>	34
2.1.2.	<i>Marco conceptual</i>	34
3.	CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMSAJU	
	CÍA. LTDA.	37
3.1.	Técnica de análisis administrativo	37
3.2.	Levantamiento de información	38
3.2.1.	<i>Visión de estudio</i>	38
3.2.2.	<i>Diagnóstico panorámico</i>	38
3.2.3.	<i>Planeación de estudio</i>	39
3.2.3.1.	<i>Determinación del factor del estudio</i>	39
3.2.3.2.	<i>Fuentes de estudio</i>	39
3.2.3.3.	<i>Definición del objetivo de estudio</i>	40
3.2.3.4.	<i>Investigación preliminar</i>	40
3.2.3.5.	<i>Propuesta técnica</i>	41

3.2.3.6.	<i>Programa de trabajo</i>	41
3.2.3.7.	<i>Integración del equipo de estudio</i>	42
3.2.4.	<i>Recopilación de datos</i>	42
3.2.5.	<i>Análisis de dato</i>	46
3.2.6.	<i>Propuesta del plan de rediseño organizacional</i>	70
3.3.	Implementación	76
3.3.1.	<i>Presupuesto</i>	76
3.3.2.	<i>Tiempo</i>	77
3.3.3.	<i>Evaluación</i>	77
4.	CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1.	Conclusiones	78
4.2.	Recomendaciones	79
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	ANEXOS	82

1. CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1. Historia de la empresa

Comsaju Cía., Ltda., es una empresa familiar constituida en 1997 por el Ingeniero Enrique Salamanca, quien durante muchos años ha trabajado en el área de comestibles. Dio un gran paso y se independizó para formar su propia empresa dedicada a la elaboración de productos snacks tales como tortillas de maíz, papas fritas, cachitos, y cueros; actualmente no solo comercializa en la capital, sino ha ido creciendo en varias ciudades del Ecuador, incluso hace siete años ha exportado hacia Colombia. Comsaju Cía. Ltda., se caracteriza por brindar alimentos de calidad, para lograr que cada vez más los consumidores prefieran su producto frente a la competencia, sin importar que existan productos similares en el mercado y con más tiempo.

En la actualidad Comsaju Cía. Ltda., cuenta con treinta trabajadores, de los cuales, veinte y tres, pertenecen al área de producción y los restantes siete, pertenecen al área administrativa.

1.1.1. Nombre o razón social

La razón social de la empresa que se analizó para el plan de rediseño organizacional es Comestibles Salamanca Junca Comsaju Cía. Ltda.

1.1.2. Tipo de empresa y línea de producción

El tipo de línea de producción en que está instalada la compañía es de fabricación de snacks y confites.

1.1.3. Imagen corporativa

En la figura 1.1. se puede divisar el logo de la empresa Comsaju Cía. Ltda., la misma que tiene colores llamativos como el rojo y el amarillo con el fin de llamar la atención del público, se puede decir que el amarillo representa energía, felicidad e innovación, por otro lado el color rojo representa fortaleza, fuerza e impulsividad.



Figura 1.1. – Logo Comsaju Cía. Ltda.

1.1.4. Misión

La visión de la empresa analizada es: Producir y comercializar snacks de calidad, que contribuyan a mejorar la alimentación de los ecuatorianos, aportando al crecimiento económico del país. (Comsaju Cía. Ltda., 2017)

1.1.5. Visión

La Visión de la compañía es: Ser la mejor industria de snacks, con sólido posicionamiento nacional y con expansión internacional. (Comsaju Cía. Ltda., 2017)

1.1.6. Objetivos estratégicos

De acuerdo a la Planeación estratégica 2017 de Comsaju Cía. Ltda., esta empresa tiene como objetivos específicos más relevantes en las diferentes áreas lo siguiente:

- Obtener una mayor participación de mercado en la industria dedicada a la producción y comercialización de snacks.
- Lograr generar información contable y financiera de manera veraz y oportuna.
- Continuar con el proceso de recuperación de cartera.
- Incrementar la riqueza empresarial de la compañía.

1.1.7. Valores corporativos

A continuación se exponen los valores corporativos de la empresa Comsaju Cía. Ltda., según la planeación estratégica 2017:

Liderazgo: Permitir que los empleados se sientan seguros en el negocio. Ser líderes en el negocio y demostrar a los clientes que se tiene potencial.

Excelencia: Buscar constantemente el mejoramiento continuo.

Honestidad: Realizar todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Responsabilidad: Obrar con seriedad, en consecuencia con los deberes y derechos.

Respeto: Escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales

Confianza: Cumplir con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Trabajo en equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscar el logro de los objetivos organizacionales.

1.1.8. Principales clientes

Para la empresa Comsaju Cía. Ltda., los clientes más importantes son aquellos que representan el mayor ingreso económico que tiene la empresa y son los siguientes:

- Mi Comisariato
- Tía
- Santa María

1.1.9. Competencia

Por otro lado, se dice que la competencia más fuerte se encuentra entre las siguientes tres empresas:

- Frito Lay
- Carli Snacks
- Yupi

1.1.10. Organigrama

En la figura 1.2. se muestra el organigrama actual de la empresa Comsaju Cía. Ltda., en el cual se destaca lo siguiente:

Como cabeza principal se tiene a la gerencia general, quien es el dueño de la compañía; este a su vez, cuenta con dos manos derechas en las que recae la mayor responsabilidad de la organización, gerente Administrativa y Gerente financiero.

La gerencia financiera tiene al mando cuatro líneas, las cuales son: el departamento de recursos humanos, departamento de compras, departamento de producción y el departamento de innovación y desarrollo de marcas.

Por último la gerencia administrativa cuenta con dos líneas las cuales son: departamento comercial y departamento contable.



Figura 1.2 – Estructura organizacional de la empresa Comsaju Cía. Ltda.

2. CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE TRABAJO

2.1.1.1. *Empresas familiares*

Las empresas familiares se han convertido en una de las fuerzas más poderosas de creación de riqueza en el mundo, según en el artículo del periódico Gestión, el 20% de los negocios familiares superan la segunda generación, ya que crear una empresa familiar, hacerla crecer y consolidarla en el tiempo es un trabajo de varias generaciones, por lo que recomienda que para futuros líderes de la empresa, se debe capacitar con anticipación para que se forme de una manera mejor y pueda verificar el funcionamiento de la misma, señala también que por ser una empresa familiar resulta difícil para los familiares (empleados) dirigirse a su familiar como el jefe, es por eso que en ocasiones produce desacuerdos sobre la dirección que debe seguir debilitando la firma y en ocasiones hacer que la empresa vaya a otras manos, por tal motivo según cita Gestión, esto significa crear políticas de inversión, endeudamiento, dividendos y reinversión de utilidades, también definir como crear alianzas o asociaciones, es por eso que algunas empresas familiares que carecen de estos protocolos quedan destruidas por no dar respuestas rápidas que el mercado requiere. Es por eso que para garantizar el éxito de una empresa familiar es importante definir todos los aspectos fundamentales para que se incorporen nuevos miembros de la familia, y asegurar que los liderazgos, procesos y formas de dirección de los fundadores se combinen con la nueva generación.

Santandreu (2005) menciona que una empresa familiar es la que se ha sabido identificar estrechamente por lo menos dos generaciones de la misma familia y tienen metas y objetivos similares. Los factores que determinan a la empresa familiar son tres, el primero es la familia en si como un núcleo unido, el segundo es la propiedad en donde está constituida la empresa y por último es la gestión que tiene por lo menos dos miembros de la empresa para que funcione de una manera adecuada. Las empresas familiares sin importar el tamaño tienen ventajas

competitivas sobre otras empresas que no son familiares. Como primer punto se tiene que una empresa familiar dirige basándose en los principios y valores compartidos; como segundo aspecto se tiene rotación en los cargos directivos debido al compromiso que asumen ante la empresa y la familia. Un factor para el éxito de aquellas empresas es cuando el sistema de la organización y de la familia encuentra un equilibrio en donde se ve el apoyo y la colaboración de todos los participantes para cumplir las metas y objetivos.

El autor Hutcheson, (2015) señala en su libro que existen cuatro claves para que las empresas familiares no se queden en una sola generación, como son las siguientes:

1. Los líderes de la próxima generación deben ser independientes, es decir deben tener confianza en ellos mismos para que sus pensamientos y creencias puedan desarrollarse y construyan proyectos significativos para la compañía.
2. Competencia, buscar siempre mejores alternativas para superar a la competencia y darle un plus adicional.
3. Habilidades de la gente, necesitan las nuevas generaciones trabajar en conjunto con la gente, es decir con sus propios empleados, cliente y proveedores para conocer un poco más de ellos.
4. No hay privilegios especiales, esto quiere decir que no puede descuidar sus funciones en la organización y esperar que otros lo hagan, deben ganarse el respeto de sus compañeros en el lugar de trabajo

Según la entrevista que le hicieron a Manuel Bermejo, Director general de Executive Education, define las empresas familiares como un proyecto de ideas y valores compartidos, que transigente a las empresas familiares, a fin de mejorar los estándares corporativos y competencia con la ayuda de herramientas y de tecnología; las empresas familiares que quieren franquiciar, al inicio son muy recelosas, por cuanto no están abiertas al cambio, pero después de analizar y estudiar lo que conlleva franquiciar aceptan el cambio, ya que ven que tiene algo bueno en ello, y pueden sacar provecho de ellos. Los líderes deben dejar una huella para que los demás lo sigan, hoy en día hay que ser profesional, la trasmisión de valores debe ser fundamental para la supervivencia, cuidar a los colaboradores y empleados.

Cuando existen compañías que son familiares, generalmente sus miembros se involucran directamente en las actividades de la empresa, ya sean como socios, acreedores y empleados. El dueño es el socio mayoritario que se encarga de la dirección y de las actividades operativas de la misma.

Ebay, Microsoft, Starbucks e Inditex, son las firmas familiares más destacadas por su forma de gobierno, las mejores empresas familiares de hoy en día se suelen dar en empresas grandes, relativamente jóvenes, en la que su fundador aún está presente, donde la familia posee un control moderado menor al 40% y cuentan con un consejero que no pertenece a la familia (Fernández, 2017).

En el Ecuador según los estadísticos del último censo del INEC realizado en el 2006, se puede observar en el grafico 2.1., que existe alrededor de un 47% de empresas que son familiares; y las razones por las cuales han decidido fundar empresas familiares es debido a que según el 40% necesitan de un ingreso adicional en la familia, seguido por el 34% que quieren buscar la independencia, el 12% señala que por no contar con trabajo han decidido crear empresas familiares, mientras el 7% de las personas que tiene negocios familiares indican que es por tradición, ya que ha existido generación tras generación.

NEGOCIOS FAMILIARES		NACIONAL	URBANO	RURAL
Hogares que tienen negocios	%	47,4%	55,9%	30,9%
	Hogares	1.548.029	1.204.013	344.017
Hogares que no tienen negocios	%	52,6%	44,1%	69,1%
	Hogares	1.716.837	948.277	768.560

MOTIVO DE INICIO DEL NEGOCIO		NACIONAL	URBANO	RURAL
Quiere ser Independiente	%	33,9%	36,5%	24,3%
	Hogares	687.354	581.011	106.343
Tradición Familiar	%	7,1%	6,7%	8,4%
	Hogares	142.993	106.100	36.893
Para completar el Ingreso Familiar	%	39,5%	35,8%	52,8%
	Hogares	800.987	569.821	231.166
No encontró trabajo como asalariado	%	12,4%	13,5%	8,6%
	Hogares	252.306	214.778	37.529

Figura 2.1. INEC – Condiciones de vida de los ecuatorianos. Datos obtenidos en la página web de www.ecuadorencifras.gob.ec

De igual manera se rescata según la figura 2.2., el sector que se analizó representa el 43% de los negocios que son familiares en el Ecuador.

RAMAS DE ACTIVIDAD		NACIONAL	URBANO	RURAL
Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de Vehículo	% Negocio	42.6% 863,381	43.1% 685,301	40.7% 178,080
Industrias manufactureras	% Negocio	13.8% 278,912	12.4% 196,907	18.7% 82,004
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	% Negocio	9.8% 199,652	10.0% 158,686	9.4% 40,966
Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	% Negocio	9.7% 197,437	9.6% 153,012	10.2% 44,424
Hoteles y Restaurantes	% Negocio	8.2% 165,946	8.0% 127,788	8.7% 38,158

Figura 2.2. INEC – Condiciones de vida de los ecuatorianos. Datos obtenidos en la página web de www.ecuadorencifras.gob.ec

Las empresas familiares ecuatorianas se han cerrado por diversos motivos, dando como resultado que 27% es por motivos personales, seguido por falta de cliente que representa el 24%; después es por la falta de financiamiento por lo que no pueden seguir manteniendo en pie el negocio que simboliza el 17%, y por último el 15%, es porque existe demasiada competencia entre las empresas. Esto se lo puede apreciar en la figura 2.3.

MOTIVOS DE CIERRE DE LOS NEGOCIOS FAMILIARES		NACIONAL	URBANO	RURAL
Falta de Crédito o Financiamiento	% Hogares	16.8% 8,069	18.2% 7,392	9.2% 677
Falta de Clientes	% Hogares	23.8% 11,391	23.0% 9,310	28.1% 2,081
Demasiada Competencia	% Hogares	15.1% 7,253	17.1% 6,942	4.2% 311
Motivos Personales	% Hogares	26.7% 12,776	24.9% 10,111	36.0% 2,666
Otro ⁴	% Hogares	17.6% 8,441	16.7% 6,781	22.5% 1,660

Figura 2.3. Inec – Condiciones de vida de los ecuatorianos. Datos obtenidos en la página web de www.ecuadorencifras.gob.ec

2.1.1.2. Industria productora de snacks

Hay que considerar que se va a aplicar el plan en una industria de producción de snacks, por lo tanto, se debe utilizar tecnología y fuerza de trabajo con determinados insumos para obtener un producto terminado, pero antes se debe analizar cómo nacen los snacks, cuál es su producción y actualmente como se encuentra la industria.

Para comenzar, la producción de snacks nace en 1853 por el Chef George Crum, que trabajaba en un elegante restaurante en Nueva York, en el cual un día un comensal pidió que se le prepare papas como acompañamiento de un plato, pero el chef lo hizo muy delgadas y el comensal lo rechazó, así que el chef por lo molesto que se encontraba, hizo las papas más delgadas y crujientes para que no se puedan tomar con el tenedor, al momento de probar, al comensal le encanto y las demás personas comenzaron a pedir la especialidad del chef que eran sus papas delgadas y crujientes, al poco tiempo el chef Crum decidió abrir su propio restaurante (Tomado del video de YouTube “The accidental invention of the best snack food ever”).

Para la elaboración de snacks se tiene diferentes fases, la primera es la entrada de la materia prima, la cual es principalmente de cereales y tubérculos, maíz, papa. Una vez obtenida la materia prima se debe llevar a la zona de lavado para retirar todas las impurezas, después se debe cortar según el tipo de snacks en una máquina especializada en cortes para obtener el tamaño y la forma requerida y posterior llevar a la zona de freído, en donde se colocará los demás ingredientes como colorantes o saborizantes para tener la contextura ideal y colocarlos en las fundas para ser vendidas (Comsuju Cía. Ltda., 2017).

Un artículo respecto a la industria alimenticia escrito por Elsa R. Torres (2009) menciona que el consumo de snacks actualmente es algo muy cotidiano para todas las personas, ya que les parece que es lo más rápido y barato para pasar el hambre o comer mientras se está realizando alguna actividad, también menciona que al igual que varias investigaciones realizadas por científicos y universidades, el consumo de

snacks es perjudicial para la salud ya que varios niños a edades muy tempranas al consumir una gran cantidad de snacks llegan al grado de obesidad, por lo tanto algunos países están tomando medidas para la restricción del consumo de snacks ya que controlan las medidas del azúcar, grasas, almidones y harinas. A nivel mundial existen más de seiscientas marcas distintas de snacks y muchas de ellas son de origen estadounidense.

2.1.1.3. Clima laboral

El clima organizacional para una empresa debe ser una parte fundamental. Para entender que es el clima organizacional se puede tomar la definición de Chiavenato (1992), que explica el clima organizacional como aquello que constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y factores sociales.

El clima organizacional que hay dentro de una organización puede ser determinado por el tipo de liderazgo que existe, tal como Alvez (2000), quién dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Autores como Altman (1985), Rodríguez (2001), y Maish (2004) quienes coinciden en que, el clima organizacional es complejo y dinámico, ya que maneja varios componentes que pueden afectarlo, también se puede realizar modificaciones para corregir algunas acciones.

Rodríguez (2001), señala algunas características del clima organizacional, las cuales son importantes para realizar el diagnostico, entre ellas se encuentra: Permanencia, es decir la compañía mantiene cierta estabilidad con ciertos cambios no muy profundos; comportamientos de empleados, debido a que varios aspectos

pueden ser modificados por el clima empresarias en el cual están integrados; compromiso e identificación, debido a que los empleados pasan la mayor parte de tiempo en el trabajo, se vuelve parte de ellos la empresa; estructura de la empresa, ya que existen existe diferentes variables que pueden afectar a la empresa; rotación y ausentismo, es una alarma que la empresa está experimentando un mal ambiente dentro de la empresa, por lo que los empleados deciden desertar.

La cultura organizacional según Chiavenato, (1992) equivale al modo de vida de la empresa con todos sus aspecto, como son las creencias, ideas, costumbres, normas, valores, actitudes y experiencias, por tanto los que integran parte de la empresa forman parte de la cultura organizacional, a su vez el autor indica que, la empresa puede ser fuerte o débil dependiendo el grado que los empleados conocer las metas de la organización. La organización a su vez puede identificar aspectos que se perciben con facilidad, como es las políticas, procedimientos, objetivos, estructura, entre otros, pero a si mismo hay aspectos que no pueden ser identificados como son los sentimientos, actitudes, valores de uno mismo.

Según el blog escrito por Zornoza, (2004) en donde señala algunos modelos de motivación, se tendían los siguientes: Modelo de Portes y Lawler, en donde menciona que la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que es la recompensa y la manera de cómo percibe el trabajador la relación entre el esfuerzo y la recompensa; por otro lado el modelo integrador de motivación, indica que se debe combinar el comportamiento y la motivación como las necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativas, desempeño y satisfacción. Por otro lado, la teoría de equidad de Adam Smith, sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan la empresa y las retribuciones que reciben de ella.

El modelo de Expectativas de Vroom, (1964) considera que la motivación de un trabajador depende de los logros y objetivos que pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades que tiene para lograrlos. Se debe tomar en cuenta que el resultado final no solo va a depender del esfuerzo realizado por el trabajador en la relación de sus funciones que desempeña, ya que depende no solo de él, sino que existen varios factores externos que pueden alterar la meta. El esfuerzo que deberá

desarrollar un trabajador en relación a sus funciones se centra en las siguientes tres relaciones: 1. Relación esfuerzo – desempeño, quiere decir que es la posibilidad que percibe el empleado del esfuerzo que realiza, que le ayudará a tener un mejor desempeño. 2. Relación desempeño – recompensa, es el grado hasta el cual el individuo se desempeña para lograr un resultado esperado a fin de obtener una recompensa. 3. Relación recompensa – metas personales, es el grado hasta el cual las recompensas satisfacen las metas personales y lo atractivas que llega a significar.

En el artículo escrito por Ramírez, (2015) se señala que actualmente son muy pocas las empresas que aplican la motivación con la satisfacción laboral de sus trabajadores y el incremento de su productividad, ya que las empresas lo ven como un gasto innecesario y no como una buena inversión para que crezca la compañía. Existe una buena relación entre estos factores por lo que una persona bien motivada realiza su trabajo de manera satisfactoria. También menciona que actualmente los trabajadores pasan más tiempo en el trabajo que en casa, por lo que cada vez sus funciones se vuelven más rutinarias y tediosas y esto lo complica al momento de no tener una buena motivación, ya que no se sienten bien con las actividades que realizan reflejando insatisfacción y baja productividad, lo que puede ocasionar una baja en la economía de la empresa. Por lo tanto, la motivación en la satisfacción laboral es muy importante ya que conlleva estabilidad laboral, por lo que la empresa se vuelve más estable, disminuyendo los costos que provoca por las liquidaciones, reclutamiento de nuevo personal, capacitaciones; esto genera una mayor productividad y aumento de sus ingresos.

La comunicación es un factor imprescindible para cualquier organización, Koh (2014) menciona que se debe crear conciencia de lo importante que es tener una buena comunicación de forma efectiva y eficaz dentro de la organización, ya que tiene mucho peso en los empleados y líderes. También se debe tomar en cuenta que existen varios tipos de comunicación, pero sin importar que tipo se esté aplicando, debe existir una buena retroalimentación, ya que gracias a ello se sabrá el éxito o el fracaso de las mismas. El líder que es el vocero de la comunicación debe tener en cuenta que no todos los trabajadores son lo mismo, ya que cada uno piensa y siente

de manera diferente, es por eso que la comunicación debe ser de una manera efectiva y conjunta.

Martínez y Nosnik (1988) mencionan que la comunicación es un proceso simple para la vida humana, que involucra elementos conocidos como son el emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación, que se lleva a cabo entre dos o más personas. Se debe entender que la comunicación es irreversible, es decir las palabras que se dicen ya no se puede recuperar. El aprendizaje se basa en la comunicación, puesto que el conocimiento que se adquiere se basa en la interacción de una persona a otra, la cual se puede transferir mediante ideas, pensamientos y experiencias.

Muchas empresas no le dan la importancia a la comunicación como debería tener, generando la disminución en el desempeño laboral y de esta manera refleja la pérdida de las utilidades, por tanto los directivos deben tener una buena comunicación con su equipo de trabajo, esto ayudará a que desaparezcan las barreras de comunicación dando como efecto que el trabajador este satisfecho y cumpla con tus tareas de la mejor manera, esto se puede realizar a través de redes de comunicación para que toda la información pueda fluir. Mayer (2014) informa que la queja más frecuente de un empleado es no saber bien donde está parado ante su jefe inmediato. Es importante crear confianza en la empresa por medio de la comunicación, de esta manera se interactúa e intercambia información, para que eleve el desempeño laboral.

2.1.1.4. Organización

Para una empresa la organización es una parte fundamental, por lo tanto la sociedad al ser organizada es capaz de cumplir sus metas y objetivos planteados de una manera eficiente y eficaz, esto es posible a través de un orden y coordinación racional de todos los recursos.

Existen muchos autores desatacados como Guzmán (2012) que define a la organización como la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos para cumplir objetivos. Para Golhaber (1998) las organizaciones son como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente, la relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectarán a otras partes del mismo. Sin embargo, para Etzioni y Scott (1983), la organización se define como unidades sociales colectivas o agrupaciones humanas constituidas-reconstituidas para alcanzar objetivos específicos. Cabe mencionar que es importante conocer los elementos que la conforman, como lo explica Castillo (1992), quien analiza las diversas escuelas de pensamiento administrativo incluyendo los once elementos con los cuales se están en contacto en una organización que son los siguientes: ser humano, motivación, medio ambiente, liderazgo, comunicación, poder, conflicto, cambio, toma de decisiones, eficiencia y participación.

James (1998) indica que toda organización comparte tres características principales: la primera: propósito distintivo, quiere decir cada organización tiene uno propósito, y se expresa en términos de un objetivo que la organización espera alcanzar. Como segunda característica están las personas, es decir se requiere un grupo de personas que trabajen de manera eficaz y efectiva para alcanzar el objetivo. Por último, como tercera característica está la estructura pues las organizaciones desarrollan una determinada estructura para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo, se busca que sea abierta y flexible para que dé oportunidad al cambio, ya que en la actualidad es muy importante que pueda ser adaptada o realizar cambios futuros.

Robbins (1990) señala que una organización es una entidad social regularizada de manera consiente, a su vez está formada por un conjunto de elementos que son interdependientes entre sí y es un sistema abierto, también indica que la creación de una organización es para perdurar en el tiempo.

Con todo lo anterior, se dice que la organización es una agrupación de personas que tienen habilidades diferentes, pero todos buscando un mismo objetivo, para eso hay

que aprovechar los recursos que se tiene como es el tiempo, materiales, recursos humanos, tecnología, entre otros para que se tenga una organización rentable de forma más eficiente y eficaz.

Autores como Migrom y Roberts, (1993) definen los principales atributos de una arquitectura organizativa, los cuales son seis:

Como primer atributo está la distribución de derechos de propiedad entre los miembros de la organización, esta distribución determina los patrones de poder efectivo y los incentivos dentro de la organización; el segundo atributo son los vínculos contractuales, ya que la organización es una cadena de contratos entre sus miembros; el tercer atributo son los flujos de información y de recursos dentro de la organización; el cuarto atributo, es la relación de autoridad, puesto que asigna responsabilidades y mecanismos de supervisión y control; como quinto atributo, son las normas organizativas explícitas sobre objetivos, toma de decisiones y coordinación de actividades; por último como el sexto atributo se tiene la cultura organizacional, que es un conjunto de normas y procedimientos definidos dentro de una organización. (Migrom y Roberts, 1993, p.18)

Los componentes básicos de la estructura organizativa son diversos dependiendo del tipo de organización (Mintzberg, 1988), que identifica cinco elementos básicos los cuales son; núcleo de operaciones, que es el centro de toda organización, se relaciona directamente con el trabajo básico de producción de bienes y servicios; Ápice estratégico, que se encuentra en la alta dirección de la empresa la cual garantiza que la organización funcione adecuadamente cumpliendo con sus objetivos; línea meda, sirve como enlace de la alta dirección y el núcleo de operaciones; tecnoestructura, son personas del exterior que utilizan técnicas analíticas que permiten la normalización de los procesos de los trabajos para que ayuden a los empleados que sean más eficientes en sus puestos de trabajo; Staff de apoyo, está constituida por unidades variadas, no participan en unidades directamente relacionadas con el giro del negocio, ya que su objetivo consiste en dar apoyo a las unidades que son indispensables para el funcionamiento de la organización.

2.1.1.5. *Diseño - Rediseño*

“El diseño organizacional determina como y para qué son elegidos unos medios y otros no, es una tarea de los directivos que requiere equilibrio entre el entorno con sus dediciones y actuaciones” (Galán, 2006, p.26).

Hanna (1990), afirma que el rediseño debe ser parte de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, que involucre reestructuración física, humana y procedimientos, para eso se debe tomar en cuenta cuatro fases, por lo tanto como primera fase se debe crear un enfoque estratégico, esto quiere decir que se tiene que visualizar el futuro, crear conciencia de las necesidades del cambio, pulir de una manera mejor la misión, visión y los valores de la organización, es justo ahí donde se debe desarrollar factores críticos, metas y objetivos que se quiere cumplir; como segunda fase se tiene el rediseño organizacional que es analizar la situación actual, se debe examinar y proponer los cambios a los sistemas claves; como tercera fase se tiene la implementación del rediseño, es decir desarrollar un calendario en donde se va a implementar todo el trabajo que se realice, para alinear sistemas claves, se debe también reevaluar el rediseño y hacer los cambios necesarios si se cree convenientes; por último, se tiene la fase número cuatro en donde se va a evaluar todo lo que se puso en práctica para que se pueda visualizar el desarrollo del equipo gracias al compromiso de cada miembro de la organización.

Así mismo para Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia y la diversificación y conduce a la división de operaciones. Robbins (2009) dice que el diseño organizacional define el modo en que se divide, agrupa la organización y se subdivide en trabajos separados, después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar los puestos en una organización.

Galán (2006), señala que el rediseño incluye todo lo que se encuentra en un organigrama como son los límites verticales y horizontales de la empresa, la relación que tiene el puesto con las funciones que deben cumplir, y la relación entre divisiones, departamentos y unidades de negocio; así mismo en el rediseño se debe incluir la relación que tiene la empresa con otras ya que estas pueden ser

fundamentales para la permanencia en el mercado. Por otro lado Hellriegel (1998), dice que un rediseño es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicados en una organización, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, es ahí también donde los gerentes toman decisiones para que los miembros de la organización pongan en práctica, suelen decir que el rediseño hace que los gerentes tengan la vista en dos sentidos, el primero hacia el interior de su organización, el segundo hacia el exterior.

Lawrence y Lorsch (1973) coinciden en que los procesos y cambios organizacionales se debe planear con etapas de acción dándole mucha importancia al logro de objetivos; para realizar un diagnóstico se debe seleccionar las diferentes causas de un problema de desarrollo que disponen de fenómenos específicos en un marco sistemático, esto sirve para evitar hacer cambios superficiales o prematuros.

El diseño organizacional es muy importante por cuanto Galán (2006) en su libro de diseño organizativo indica varias características fundamentales que ayudan a la organización para que tenga una ventaja competitiva, ya que las empresas están descubriendo que el diseño organizativo permite implementar una estructura de procesos y rutinas que le ayudan a mantener durante mucho tiempo; señala además este autor que ayuda a conocer las contingencias, las cuales muchas veces no pueden ser previstas, por lo que propone que a medida que se desarrollen las estrategias, se debe planificar que contingencia se podría presentar. Otra característica es gestionar la diversidad, debido a que una empresa necesita diseñar la organización para un ambiente de diversidad de fuerza de trabajo a fin de que permita el desarrollo de las personas y fomentar la cooperación y tolerancia; la eficiencia creciente es otra característica muy importante por cuanto permite mejorar las existentes llevando a mayores niveles de eficiencia, en el entorno actual global la competencia entre países debido a costos bajos laborales, está obligando a las otras empresas a aumentar su producción y ser más eficientes con el objetivo de reducir los costos e incrementar la calidad de los mismos; el diseño organizacional ayuda a incrementar la habilidad de la empresa para crear nuevos bienes y servicios; el control en el entorno ayuda a que la organización controle varios factores como son el de atraer a trabajadores con talento, contratos con nuevos proveedores, lo que genera mayor posicionamiento en mercado: el diseño organizacional apoya a la

coordinación y motivación de los empleados; por último el diseño organizacional desarrolla e implementa las estrategias necesarias que los directivos van a buscar la forma crear valor para los empleados de la compañía.

La distribución de tareas se debe realizar en base de la detección de las habilidades, capacidades productivas y las necesidades de cada individuo que la empresa posee, a fin de incrementar el beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores ya que estos se especializan en la ejecución de algún proceso en específico, por lo tanto para tener un modelo de equipo, según Galán (2006) no debe haber conflicto de intereses, cada miembro se debe especializar en una actividad a fin de que adquiera suficiente información sobre el medio, de igual manera se debe adaptar un mecanismo de coordinación de modo implícito para el intercambio de información. Para ello el diseño de modelo de equipo debe elegir un sistema de comunicación entre sus miembros para mantener todo informado.

Se debe tomar en cuenta los roles organizacionales para identificar las funciones y divisiones en la organización, por lo tanto, para Jones (2013), las personas de la organización con roles similares o relacionados se agrupan en una subunidad, las mismas que son funciones y divisiones. Los roles en la cima de la jerarquía de una organización poseen más autoridad y responsabilidad que los roles más bajos en la jerarquía, cada rol inferior está bajo el control o la supervisión de un superior. En cuanto a las funciones se dice que existen cuatro funciones claves dentro de la organización, las cuales son: la primera función es de producción, quiere decir que administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización de manera que se cree más valor; como segunda función se tiene: función de mantenimiento, quiere decir que posibilita que una organización mantenga sus departamentos en operación; como tercer función es la adaptativa, quiere decir que permite que una organización se ajuste a los cambios en el ambiente; y por último se tienen las funciones administrativas, que son las que facilitan el control y coordinación de las actividades dentro de los departamentos.

2.1.1.6. Metodología para el desarrollo del rediseño organizacional

Para realizar en rediseño organizacional del presente plan se utilizó la propuesta de Franklin (2014), que abarca una serie de pasos que permite identificar los componentes en forma racional, ordenada y sistemática mediante técnicas adecuadas.

Los pasos a seguir son siete, visión del estudio, que se considera el acercamiento y la conceptualización básica del estudio para la planeación y recopilación de los datos obtenidos, y analizar los datos a fin de formular las recomendaciones que después llegará a implementar y evaluar la empresa.

2.1.1.6.1. Visión de estudio

Es la primera etapa para emprender el estudio organizacional, para lograr una aproximación en su razón de ser y el alcance de las razones que emprende. El proceso para implementar una decisión es fundamental, ya que debe garantizar lo que se pretende lograr mediante una evolución con el pensamiento en el cual permita revisar y recuperar cuantas veces sea necesario para precisar ideas básicas, ideas secundarias y efectos esperados de su implementación. Todo esto es la base para definir la esencia, requerimientos, extensión y las perspectivas que se pretende alcanzar (Franklin, 2014).

Para la evaluación de una idea, el desarrollo conceptual y visual del pensamiento permite captar, depurar y fortalecer las ideas para desarrollarse tomando en cuenta una imagen mental que se presenta en forma espontánea como resultado de la experiencia. En la visión del estudio también se debe revisar e identificar todos los puntos clave que servirán como marco de referencia para dar una idea en términos de factibilidad, orden y dirección, todo esto bien realizado, permitirá ejecutar la idea central de la cual se deriva toda la estructura de pensamientos en función de un propósito específico. Para finalizar la primera etapa se debe tomar en cuenta que

todas las ideas se deben centrar en una que abarque todos esos pensamientos para que después se pueda plantear el diseño conceptual estructurado de una manera abierta y fluida que precise su razón de ser (Franklin, 2014).

2.1.1.6.2. Planeación

El segundo paso para realizar un estudio organizacional consiste en establecer los términos de referencia a fin de implantar el rediseño, lo cual se necesita identificar los elementos que la empresa considera que debe cambiarse a fin de cumplir con su cometido, esto se hace para plantear los objetivos y llevar a un estudio sólido y completo (Franklin, 2014).

El plan de implementación va a necesitar de fuentes internas y externas. Como fuentes internas se tiene los directivos, jefes de la empresa y empleados, que servirán para la recopilación de datos y del análisis se propondrán acciones necesarias para su estudio de acuerdo a los problemas encontrados y encontrar cual es el área crítica que se debe realizar el cambio. Como fuentes externas se revisará los criterios o normas que los miembros de la organización deben cumplir de manera obligatoria (Franklin, 2014).

Una vez definido los factores problemas se requiere una investigación preliminar para determinar la situación de la organización, para el acercamiento inicial se requiere de precisión, ya que los datos deben ser los más claros posibles, a fin de que no exista confusiones al momento de interpretarlo, también entre los lineamientos para orientar el plan está el determinar las necesidades específicas que existan al identificar los factores que requieren más atención con el objetivo de interrelacionar las unidades administrativas y vincularlas con el entorno (Franklin, 2014).

En la planeación deben existir propuestas técnicas a desarrollarse las cuales son: Naturaleza que se refiere al tipo de estudio que se pretende realizar; Alcance, que es el área que cubre el estudio; Justificación, para demostrar la necesidad de efectuarlo

en función de las ventajas que reportará a la empresa; Objetivos que se pretenden alcanzar; Estrategia que es la ruta fundamental para orientar los cursos de acción necesarias para implementarlo mediante todos los recursos necesarios a desarrollar; Resultados, que son los beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización y las relaciones del entorno. Para iniciar formalmente el estudio es indispensable que la responsabilidad se maneje en una sola persona y no en varias para que no se dilate los problemas, esa persona será la que tenga más experiencia y conocimiento dentro de la organización (Franklin, 2014).

2.1.1.6.3. Recopilación de datos

Después de concluir la parte preparatoria del estudio, se inicia la fase de recolección de datos en donde se debe prestar atención para analizar lo que realmente sucede en la organización, de lo contrario los datos pueden ser erróneos y el plan no se llevaría a la razón de ser del problema, para eso los datos deben ser específicos, completos, correctos, oportunos, adecuados y susceptibles de validez (Franklin, 2014).

Se debe seleccionar y analizar los trabajos que contengan datos de interés relacionados con el estudio para lo cual es necesario revisar estudios previos, información técnica, normas, oficios, actas de reuniones. Otra manera de recolectar información es mediante las entrevistas a las jefaturas, empleados, que consiste en reunirse con una persona con el fin de interrogarla de manera meticulosa para obtener información, pero para ello se debe tener claro el objetivo. El cuestionario es una herramienta para obtener datos homogéneos, en la cual se debe hacer una serie de preguntas para poder entender los objetivos planteados mediante preguntas introductorias claras, a medida que avance las preguntas deberá ser más precisas y estar relacionada con el tema central. Una vez obtenido los datos se debe clasificar en dos grandes rubros: Antecedentes, y situación actual, para entender que es lo que pasa y a que se deben los problemas (Franklin, 2014).

2.1.1.6.4. *Análisis de datos*

Después de recopilar y registrar la información, se debe someter a un proceso de análisis crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las alternativas de acción para su atención eficaz, para ello se separa sus componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación de las partes entre sí como un todo, esto se hace con el propósito de establecer los fundamentos para desarrollar de la mejor la problemática (Franklin, 2014).

Después de estudiar y ordenar los datos, se debe especificar si se cubre los criterios de validez para su procesamiento, para el análisis se debe formular seis interrogativas fundamentales: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Con que se hace? Después de las preguntas el examen se torna más crítico debido a que cada vez es más profundo el análisis (Franklin, 2014).

Para terminar este paso se debe relacionar las técnicas de análisis con el desempeño mediante lo siguiente: 1. Analizar los factores bajo estudio con enfoque en la red de variables. 2. Realizar un inventario de los factores sustantivos y adjetivos. 3. Jerarquizar los factores de acuerdo con la importancia. 4. Seleccionar las técnicas de análisis administrativos. 5. Interrelacionar los factores con las técnicas de análisis. 6. Analizar de manera exhaustiva los factores para inferir las mejores soluciones. 7. Elaborar una tabla de alternativas de solución. 8. Seleccionar la alternativa idónea para cada caso. 9. Elaborar una matriz que relacione alternativas con factores, tiempo de implementación y efecto esperado, al momento de la preparación se debe tener presente la relación que existe entre el origen del plan y sus consecuencias, ya que se debe identificar claramente la relación causa-efecto para poder dar solución a los problemas (Franklin, 2014).

2.1.1.6.5. Formulación de recomendaciones

Es posible elaborar propuestas de acciones concretas para evaluar sus ventajas y desventajas y presentarlas de manera de propuestas o recomendaciones. Propone la fase constructiva del estudio, la cual es una labor inversa de la actualidad. Antes de las recomendaciones, se debe tener en consideración los siguientes criterios: 1. No perder el objetivo de vista. 2. Limitaciones jurídicas y administrativas ya que no pueden ser modificadas. 3. Ponderar soluciones que requieren complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad administrativa y que sea problemático. 4. Dar preferencia a las recomendaciones viables para aplicar según las condiciones de la organización. Cada propuesta debe acompañarse de una estimación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financiero necesarios para su instrumentación. Los tipos de recomendaciones en que se basa el plan son de adición, lo cual implica introducir nuevos procesos, incrementar los números de operación; otro es la fusión, en la cual se pretende redistribuir funciones. Finalmente están las modificaciones en donde se cambiará procesos, procedimientos u operaciones (Franklin, 2014).

Para poder entregar el informe de las recomendaciones se debe primero hacer una breve descripción de los surgimientos de las necesidades, para llevar a la exposición del origen de la problemática y presentar que inciden en el desempeño y conveniencia de mejora continua de la organización. Se debe definir las causas y consecuencias de la situación actual, a fin de proponer las mejoras en la organización con la presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que puedan derivarse, para esto se debe explicar los pasos que se debe realizar para poner en marcha el plan, mediante un seguimiento y control a fin de evaluar todo el plan y ver si es factible ponerlo en marcha (Franklin, 2014).

2.1.1.6.6. Implementación

La implementación está conformado de tres fases: 1. Preparación del plan. 2. Integración de recursos. 3. Ejecución de programa, para ello se debe iniciar mediante un programa de implementación en el cual conlleva a determinar las necesidades de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, se debe elaborar la documentación técnica de apoyo para la formulación del programa de capacitación del personal que analicen la campaña de difusión y sensibilización con el fin de evidenciar el funcionamiento normal mediante evaluaciones y medidas correctivas (Franklin, 2014).

2.1.1.6.7. Evaluación

Como último paso se debe comprobar el efecto de los cambios o innovaciones mediante la identificación de las realizaciones como de los ajustes operativos que se desprenden de ellas. Con todo esto permitirá traducir las acciones en indicadores para evaluar medidas de mejora que se pretende introducir. En la medición de resultados se efectúa un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados después de su implementación (Franklin, 2014).

2.1.2. Marco conceptual

- Ausentismo laboral: Es considerado un factor que reduce seriamente la productividad (Goncalves, 2000).
- Clima organizacional: Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y

que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalves, 2000).

- Comunicación: Intercambio de información entre personas, construye uno de los procesos más importantes dentro de la organización (Chiavenato, 2009).
- Coaching: Conjunto de acciones integradas orientadas al mejoramiento de desempeño de una persona, de manera que llega a su máximo potencial (Goldmith, 1990).
- Cultura organizacional: es un modelo de vida, sistema de creencias y valores que tiene una empresa (Chiavenato, 2009).
- División de trabajos: Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia (Chiavenato, 2009).
- Eficacia: El nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos (Robbins, 2005).
- Eficiencia: La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo (Robbins, 2005).
- Empowerment: Significa delegar más autoridad a las personas, para que puedan decidir sobre su propio trabajo y que encuentren menos barreras en las mejoras (Goleman, 2008).
- Estructura organizacional: Distribución de diferentes unidades o departamentos con sus correspondientes funciones gerenciales, requeridas por una institución para cumplir los objetivos y metas (Mintzberg, 1994).
- Funciones: Es una subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas que poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimientos, técnicas o herramientas para realizar sus labores (Jones, 2013).
- Jerarquía: Clasificación de las personas de acuerdo a su autoridad y rango (Jones, 2013).
- Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2009).
- Motivación: Resultado de interacción entre el individuo y lo que lo rodea para determinar qué es lo que lo motiva o no (Chiavenato, 2009).

- Productividad: desde el punto de vista económico se define entre la proporción de la eficiencia y eficacia (David, 2005).
- Rediseño organizacional: Proceso necesario para realizar modificaciones a la estructura organizacional, con base en los resultados de un diagnóstico organizacional (Jones, 2013).
- Rentabilidad: Representa uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de que está invirtiendo en un periodo de tiempo, se puede definir a demás como la toma de decisiones que toma la administración de una empresa (De la Hoz, 2008).
- Rol organizacional: Conjunto de comportamientos relacionados con la tarea y que se requieren de un individuo para desempeñar un puesto de trabajo en la organización (Jones, 2013).
- Rotación de personal: Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa (Goncalves, 2000).

3. CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMSAJU CÍA. LTDA.

3.1. Técnica de análisis administrativo

Para empezar a trabajar en el rediseño organizacional, se empleará seis técnicas que son las que más se adaptan al tema a aplicar, basadas en Franklin (2014):

- Como primera técnica se tiene la administración por competencia, la cual es el proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos orientados a los logros de resultados y sistema de evaluación de desempeño.
- La segunda técnica es el análisis de estructura en la cual se desarrolla un examen que detalla la estructura de la organización con sus componentes, comportamientos y características con el fin de mejorar su funcionamiento y comparar sus avances en relación a las metas y objetivos presentados durante un tiempo ya establecido.
- Como tercera técnica a aplicar se tiene el desarrollo organizacional, que es el proceso planteado para modificar estructuras de una organización en forma sistemática para optimizar su funcionamiento en todos los niveles.
- La cuarta técnica es el diagrama de afinidad, en la cual se agrupa todos los problemas detectados.
- La quinta técnica es el empleo del “downsizing”, que es la forma de reorganización para mejorar los sistemas de trabajo para mantener una competitividad.
- Como última técnica se tiene el “implacement”, quiere decir que es una consultoría de carrera, que ayuda a los empleados a conocer cuál es su lugar en la empresa.

Todo esto sirve para que el plan de rediseño organizacional se pueda revisar y se ajuste con el propósito de hacerlo más funcional y rentable.

3.2. Levantamiento de información

Después de revisar los pasos para realizar el rediseño organizacional, se necesita levantar la información para poner en marcha la propuesta planteada.

3.2.1. *Visión de estudio*

La visión de estudio que se va a implementar es un plan de rediseño organizacional para la empresa Comsaju Cía. Ltda., en el cual se propone definir la situación actual de los empleados de la empresa, para que se sientan parte de la misma, sepan a quien dirigirse y así reducir la rotación del personal.

3.2.2. *Diagnóstico panorámico*

En el diagnóstico panorámico, se determinó, que en Comsaju Cía. Ltda., existen actividades que están fallando, las cuales se nombran a continuación:

- Duplicidad de funciones, reproceso.
- Traspapelado de documentos.
- Mala distribución física en el área de producción.
- Retraso en realizar las actividades, falta de organización en el tiempo.
- Excesiva carga de funciones
- Exceso de carga en la Gerencia General, falta de diligencia.
- Confusiones en el desarrollo de funciones.
- Fuga de responsabilidad.
- No se tiene claro los objetivos generales de la empresa.
- Falta de políticas y reglas bien definidas y conocidas por los empleados.

- Falta de comunicación entre departamentos.
- Falta de liderazgo de los altos medios y altos.

3.2.3. Planeación de estudio

Es el segundo paso para realizar el planteamiento del rediseño organizacional.

3.2.3.1. Determinación del factor del estudio

Los factores de estudio para determinar cómo se va a plantear el rediseño organizacional con el fin de determinar el objetivo del estudio son los siguientes:

- Clima laboral
 - Cultura organizacional
 - Motivación
 - Satisfacción
 - Liderazgo
- Comunicación
- Funciones
- Misión, visión, objetivos

3.2.3.2. Fuentes de estudio

La fuente de estudio que se va a implementar en la propuesta de cambio, es la fuente interna, la cual se tiene los siguientes aspectos importantes:

- Fuentes Internas:
 - Órganos de gobierno: Se entrevistó al gerente general de la compañía, el cual conoce todos los movimientos de la misma.
 - Nivel directivo: Se entrevistó a los jefes al mando de cada departamento, para poder realizar los cambios necesarios.
 - Área afectada: Se atendió en la dirección de las unidades de trabajo a las áreas donde se detectaron los factores que no funcionan correctamente para poder realizar ajustes organizacionales necesarios.

3.2.3.3. Definición del objetivo de estudio

Proponer un plan de rediseño organizacional para la empresa Comsaju Cía. Ltda., con propuestas realizables de cambio de cultura organizacional, con la ayuda de valores, misión, visión, programas y motivaciones, para que ayude a los empleados de la ciudad de Quito a sentirse parte de la empresa para mejorar la productividad y disminuir la rotación del personal en el transcurso de un año.

3.2.3.4. Investigación preliminar

La investigación preliminar que se llevó a cabo tomó en cuenta los procesos e información siguiente:

- Entrevistas con la gerencia
- Entrevista con los empleados
- Encuestas

3.2.3.5.Propuesta técnica

En la propuesta técnica se determinaron algunos elementos claves detallados a continuación:

- Naturaleza: Fabricación de snacks y confites.
- Alcance: se realizó en toda la empresa.
- Justificación: Al presentar un plan de rediseño organizacional, se podrá hacer cambios valiosos para que la organización pueda funcionar de una manera eficiente y que los empleados sepan cuál es la función de cada uno y se sientan parte de la compañía.
- Antecedentes: en los últimos años, se ha tenido serios problemas por cuanto el personal de la empresa no conoce cuál es su función y a quien debe dirigirse al momento de algún problema, todo esto recae en la rotación del personal y en el funcionamiento de la organización.
- Objetivos: Desarrollar un plan de rediseño organizacional para empresa Comsaju Cía. Ltda., para que los empleados se sientan parte de la empresa y sepan a quien dirigirse, establecer los factores de rediseño organizacional para la empresa y así reducir la rotación del personal.
- Estrategia: Plan de comunicación interna, plan de rediseño, plan de motivación.
- Acciones: Correos, pancartas, revistas.
- Recursos: Financieros, humanos, tecnológicos
- Resultados: rentabilidad en un 90% y fidelidad de los empleados.

3.2.3.6.Programa de trabajo

En el programa de trabajo debe constar lo siguiente:

- Identificación: Plan de rediseño organizacional
- Responsables: Gabriela Dávila, Gerencia General, Recursos Humanos.
- Áreas: Área administrativa, producción, comercial.

- Fases: Recolección de datos, análisis, plantear la propuesta, ejecución.

3.2.3.7. Integración del equipo de estudio

Se debe designar a un encargado para que integre el equipo, los cuales son los siguientes:

- Coordinador General: Gabriela Dávila
- Líder de proyecto: Ivvon Salamanca, Gerente Administrativa.

3.2.4. Recopilación de datos

Para este punto, se necesitará toda la información posible de los trabajadores de la empresa con el fin de poder detectar el funcionamiento y descubrir en donde se necesita mayor atención, para ello se va a realizar entrevistas y encuestas de las fuentes internas de la compañía, las cuales son las siguientes personas:

- Órganos de gobierno: Se entrevistó a Ivvon Salamanca, la cual es la Gerente Administrativa de la compañía,
- Nivel directivo: Se entrevistó a Digo Aguirre, quien es el jefe financiero y ventas; Daniel López, quien es el Jefe de producción
- Nivel medio: Todos los empleados de la planta llenaron una encuesta.

A continuación, se presenta el modelo de la encuesta y las preguntas para la entrevista al Gerente y a los Jefes:

Entrevista:

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cómo están las cosas por aquí en la compañía?
2. ¿Conoce exactamente cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?
3. ¿Cómo podría incrementar la eficiencia de la empresa?
4. ¿Cuál es el perfil de la persona que le interesa tener en su equipo?
5. ¿Se mantiene informado de lo que pasa en su empresa?
6. Cuando existen problemas internos ¿Qué es lo que suele hacer para solucionarlos?
7. ¿Qué asuntos del trabajo ha notado que están fuera de control?
8. ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?
9. ¿Cuáles cree que son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?
10. ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso?
11. ¿Con que periodicidad se realizan evaluaciones de desempeño del personal?
12. ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?
13. ¿Con qué frecuencia realizan comités de trabajo?
14. ¿Qué cambios le gustaría ver en el mediano plazo?
15. ¿Qué le gustaría aconsejar a su grupo de trabajo para que tengan un alto rendimiento en su trabajo?

Encuesta a los trabajadores de Comsaju S.A.

Sexo: Femenino__ Masculino__

Edad: 18- 23 __ 24-29 __ 30-35 __ 36-41 __ 42-47 __ 48-53 __

Departamento:

1. ¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa? Sí__ No__

Solo si pone si ¿Se identifica con ella?

Si __ No __

2. ¿Los valores de la compañía son:

- Muy comprendidos____
- Comprendidos ____
- No muy comprendidos____
- Nada comprendidos ____

3. ¿Cuándo ingreso a la empresa, se sintió bienvenido?

Sí__ No__

4. ¿Cuándo ingreso a la compañía, le indicaron cuáles son sus funciones a desempeñar?

Sí__ No__

5. ¿Al momento de trabajar dispone de todos los recursos necesarios para desempeñar las funciones?

Sí__ No__

6. ¿Siente que la empresa le valora?

Sí__ No__

7. ¿Cree que existe discriminación en la empresa?

Sí__ No__

8. ¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus compañeros de departamento?
Sí__ No__
9. ¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus compañeros de otros departamentos?
Sí__ No__
10. ¿Cree que su jefatura alienta que trabaje en equipo?
Sí__ No__
11. ¿La línea de supervisión, escucha las sugerencias, consejos y dudas suyas?
Sí__ No__ A veces__
12. ¿Su jefe inmediato tiene expectativas con respecto a los resultados de su trabajo?
Sí__ No__
13. ¿Su jefe inmediato le escucha y le hace participe en la toma de decisiones?
Sí__ No__
14. ¿Mantiene buena relación con su jefe inmediato?
Sí__ No__
15. Tiene capacitaciones constantes de las actualizaciones de sus funciones de trabajo
Sí__ No__
16. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la compañía?
- Muy bueno_
 - Bueno_
 - Neutral_
 - Malo_
 - Muy Malo__

17. ¿Siente que la empresa va en dirección correcta?

Sí__ No__

18. ¿Se siente satisfecho con la posición que tiene en su trabajo?

Sí__ No__

19. En caso de presentar algún problema con relación a su trabajo, ¿sabe a quién acudir?

Sí__ No__

20. ¿Siente alguna incomodidad en su puesto de trabajo?

- Sillas__
- Luz__
- Posición de trabajo__
- Otra__
- No__

21. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Comsaju S.A?

Si__ No__

3.2.5. *Análisis de dato*

Se realizó la encuesta a 30 trabajadores de Comsaju Cía. Ltda., la cual se tabuló (Ver Anexo 1) para recopilar los datos y sacar las debidas conclusiones.

A continuación se presentara las preguntas con los gráficos y las debidas conclusiones.

Sexo:

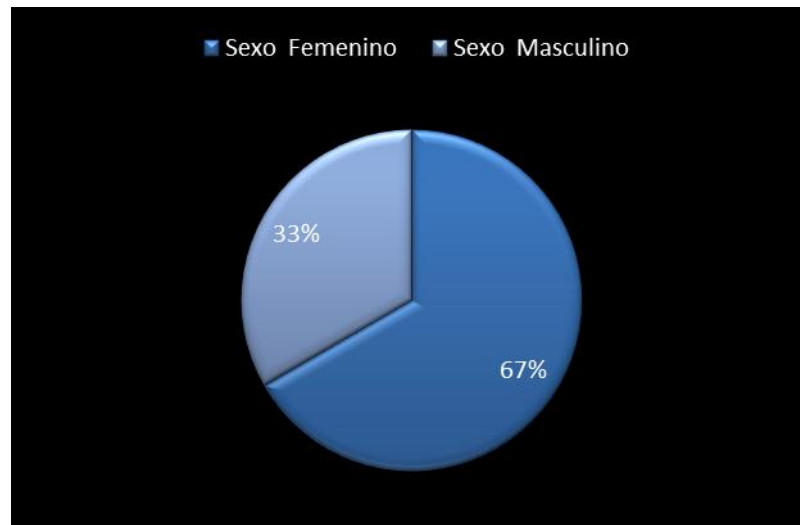


Figura No. 3.1 – Genero de personas encuestadas en la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a las encuestas realizadas de los 30 trabajadores, se concluye en que el 67% de la población representa a mujeres, mientras que el 33% restante son hombres, lo cual se puede apreciar en la Figura No. 3.1.

1. ¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa?

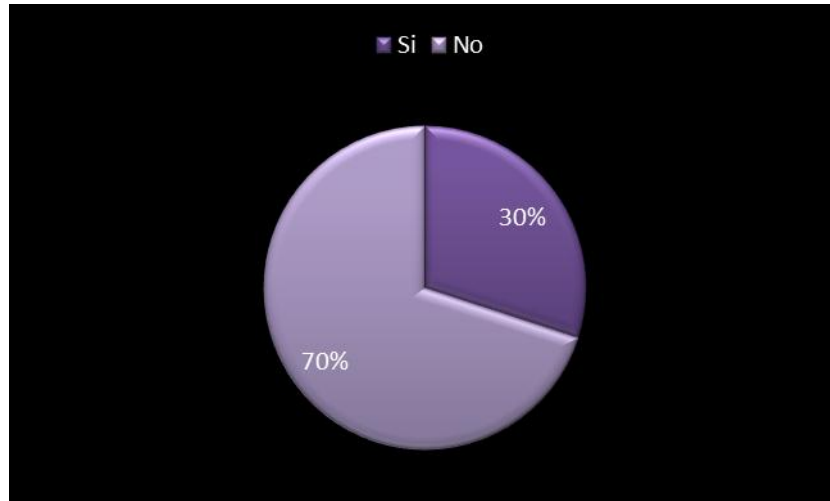


Figura No. 3.2 – Conocimiento respecto a la misión y visión de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la figura No. 3.2 el 70% de la población sabe cuál es la misión y visión de la empresa y se relacionan con ella, mientras que el 30%, desconoce cuál es la misión y visión de la compañía.

2. Los valores de la compañía son:

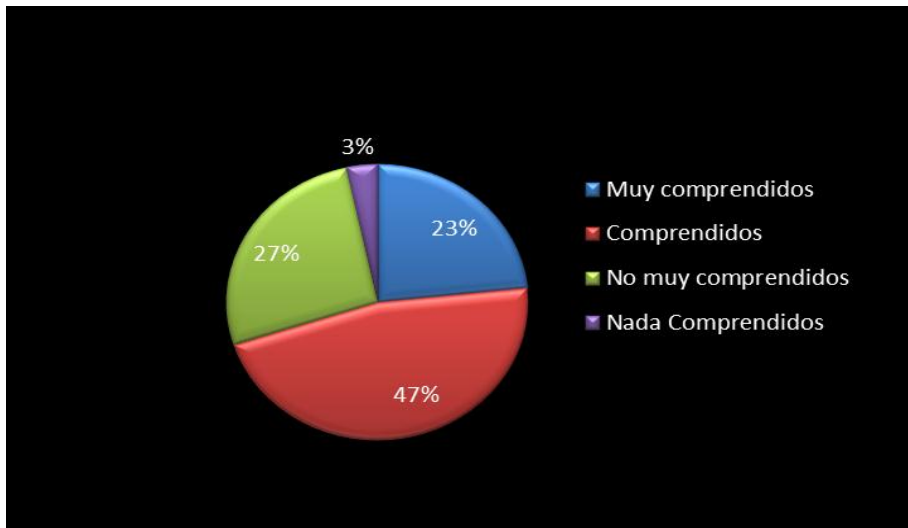


Figura No. 3.3 – Comprensión de los valores de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Según la representación de la figura No 3.3 los valores de la compañía, el 23% de los trabajadores saben perfectamente cuales son; el 47% comprenden los valores; mientras que el 30% de los trabajadores no comprenden los valores que tiene lo empresa en la cual trabajan.

3. ¿Cuándo ingreso a la empresa, se sintió bienvenido?



Figura No. 3.4 – Nivel de satisfacción en la vinculación de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Según la gráfica, El 63% de los encuestados ha mencionado que se ha sentido bienvenido cuando ingresó a la empresa, mientras el 37% restante menciona que no se sintió bienvenido, la cual se puede apreciar en la Figura No.3.4

4. ¿Cuándo ingreso a la compañía, le indicaron cuáles son sus funciones a desempeñar?

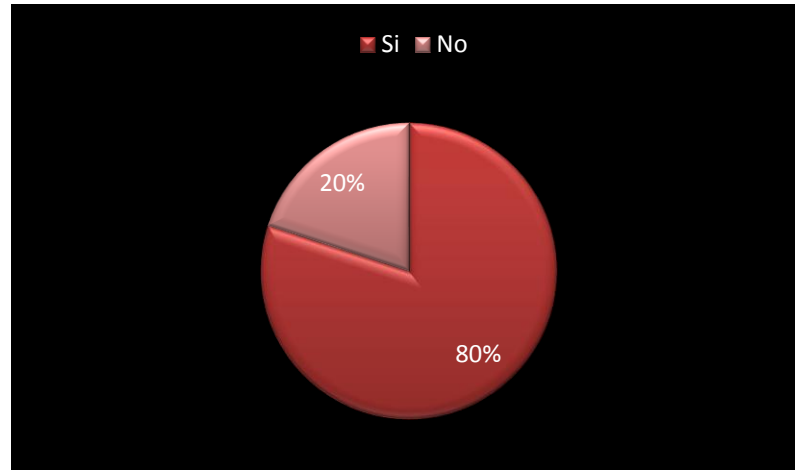


Figura No. 3.5 – Asimilación efectiva respecto a las funciones en la inducción de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la figura No. 3.5 se concluye que el 80% conoce cuáles son sus funciones a desempeñar; mientras que el 20% no tiene claro cuáles son las funciones que deben desempeñar.

5. ¿Al momento de trabajar dispone de todos los recursos necesarios para desempeñar las funciones?

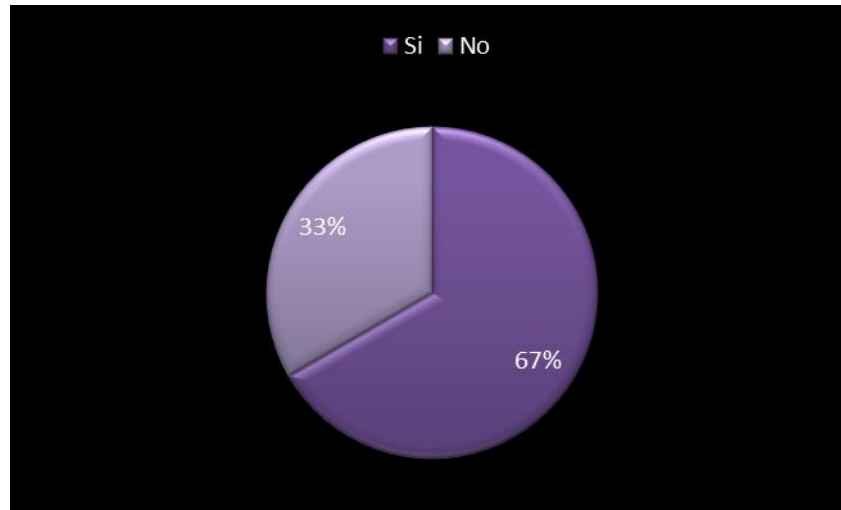


Figura No. 3.6 – Disponibilidad de recursos necesarios para el trabajo en la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Se concluye en la presente figura No. 3.6 que de acuerdo a los recursos que cada trabajador cuenta el 67% de ellos ha indicado que si tiene los recursos necesarios, mientras que el 33%, indica que no se les proporciona con facilidad.

6. ¿Siente que la empresa le valora?

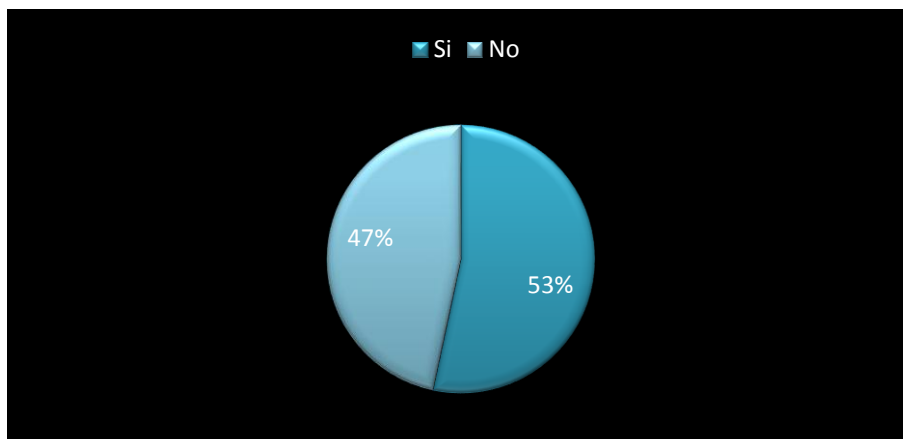


Figura No. 3.7 – Nivel de satisfacción de la compañía Comsaju Cía. Ltda. a cada empleado

Respecto a la figura No. 3.7, se observa que la mayor parte de los empleados no sienten que los valoran, mientras que el 47%; indican lo contrario, que si les valoran en la compañía.

7. ¿Cree que existe discriminación en la empresa?

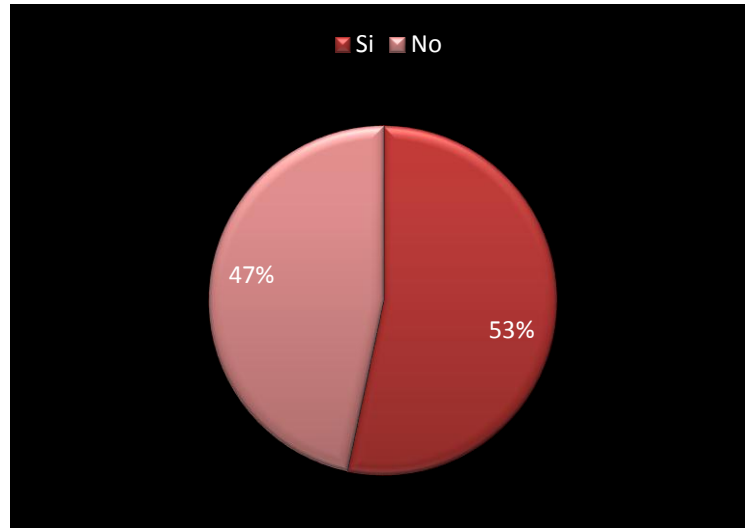


Figura No. 3.8 – Creencia de racismo en la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Se concluye de acuerdo a la figura No. 3.8, que el 53% de los trabajadores indican que dentro de la empresa existe discriminación; mientras que el 47% restante indica lo contrario.

8. ¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus compañeros de departamento?

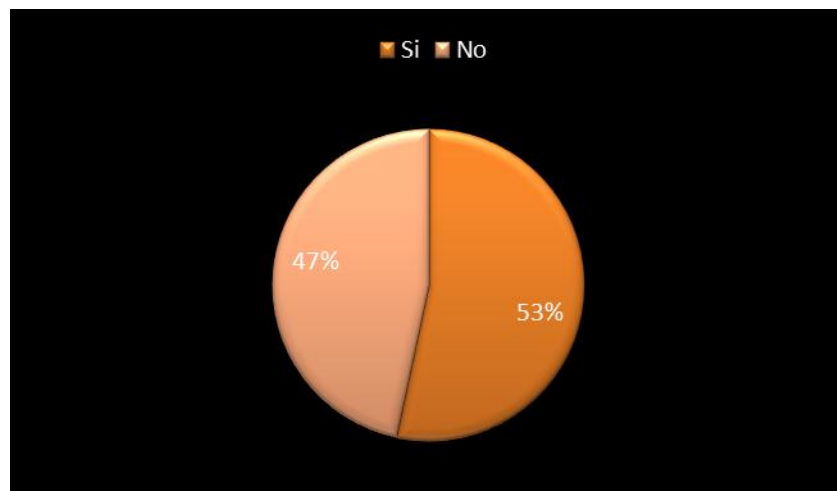


Figura No. 3.9 – Soporte de trabajo en equipo de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

El 53% de los trabajadores indican que entre compañeros de su departamento existe cooperación, el 47% restante menciona que no hay apoyo entre compañeros de departamento, esto se demuestra en la gráfica No. 3.9.

9. ¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus compañeros de otros departamentos?

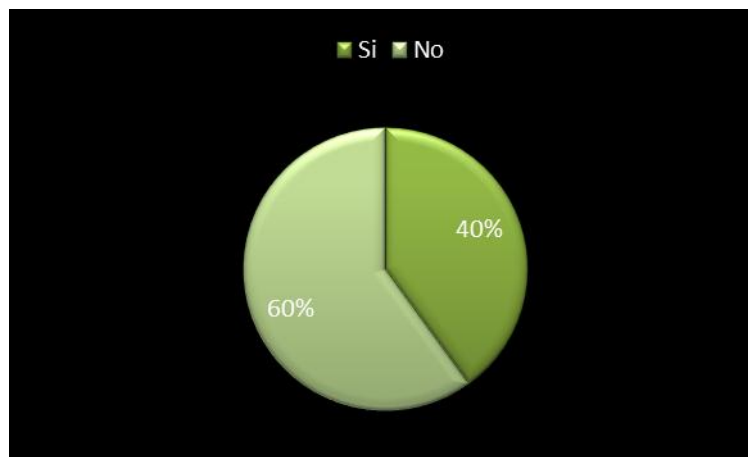


Figura No. 3.10 – Soporte de trabajo de otros departamentos de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la presente figura No. 3.10, se concluye que el 60% de los trabajadores indican que no existe apoyo entre otros departamentos, mientras que el 40%, indican que existe apoyo con los diferentes departamentos.

10. ¿Cree que su jefatura alienta que trabaje en equipo?

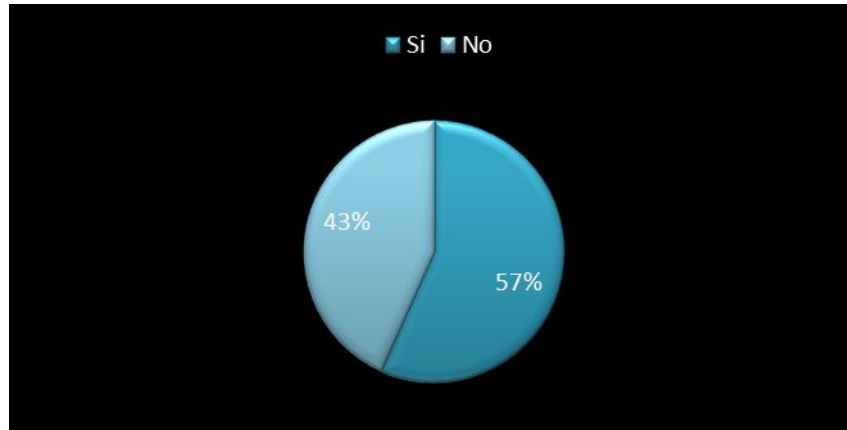


Figura No. 3.11 – Trabajo en equipo por medio de la jefatura de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Se concluye de acuerdo al gráfico que la jefatura directa de cada empleado encuestado el 57% de ellos contestó que la jefatura directa alienta para que trabajen en equipo; mientras que el 43% restante indican que los jefes directos no alientan al trabajo en equipo, de acuerdo a la representación de la figura No. 3.11.

11. ¿La línea de supervisión, escucha las sugerencias, consejos y dudas suyas?

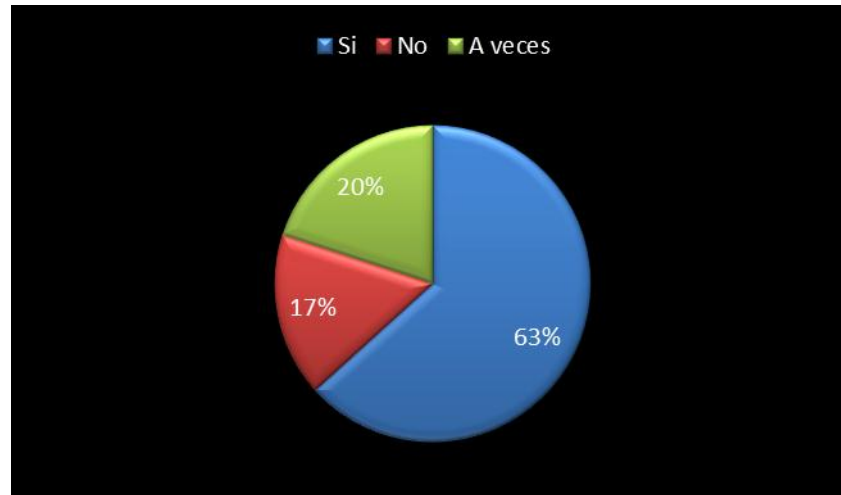


Figura No. 3.12 – Línea de supervisión como soporte a los empleados de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la presente figura No. 3.12, se concluye que el 63% de los encuestados ha indicado que la línea de supervisión, escucha las sugerencias, consejos y dudas que presentan, mientras que el 20% de ellos indica que a veces la línea de supervisión les brinda el apoyo.

12. ¿Su jefe inmediato tiene expectativas con respecto a los resultados de su trabajo?

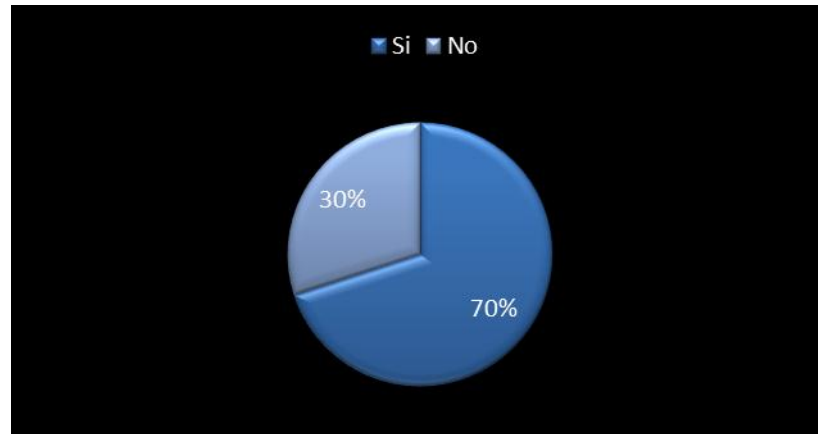


Figura No. 3.13 – Expectativas del jefe a los empleados de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la figura No3.13, se concluye que existe un 70% de trabajadores que sienten que su jefe tiene expectativas con respecto a los resultados de sus trabajos, mientras que el 30% restante piensa que su línea de supervisión no tiene expectativas.

13. ¿Su jefe inmediato le escucha y le hace participe en la toma de decisiones?

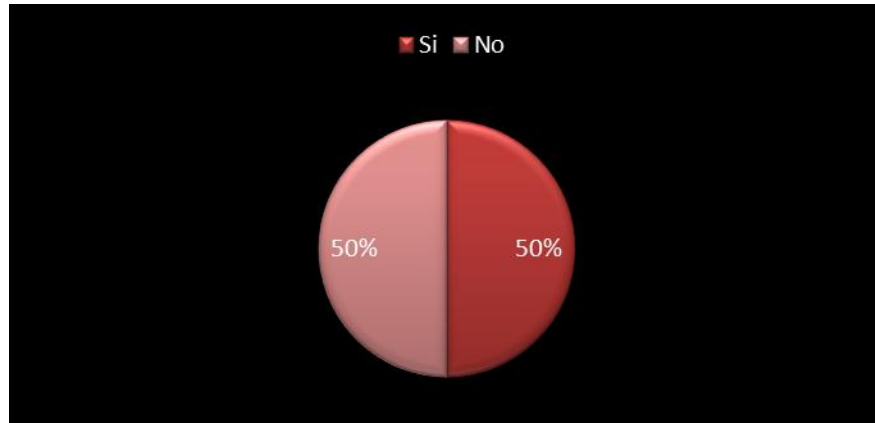


Figura No. 3.14 – Participación de los trabajadores por parte de la jefatura de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a los encuestados, ha dado como resultado que un 50% de los trabajadores sienten que su jefe inmediato les escucha y les hacen partícipes de la toma de decisiones, al igual que el otro 50% de los encuestados indicada que no se les toma en cuenta como partícipe, de acuerdo a la figura No. 3.14

14. ¿Mantiene buena relación con su jefe inmediato?

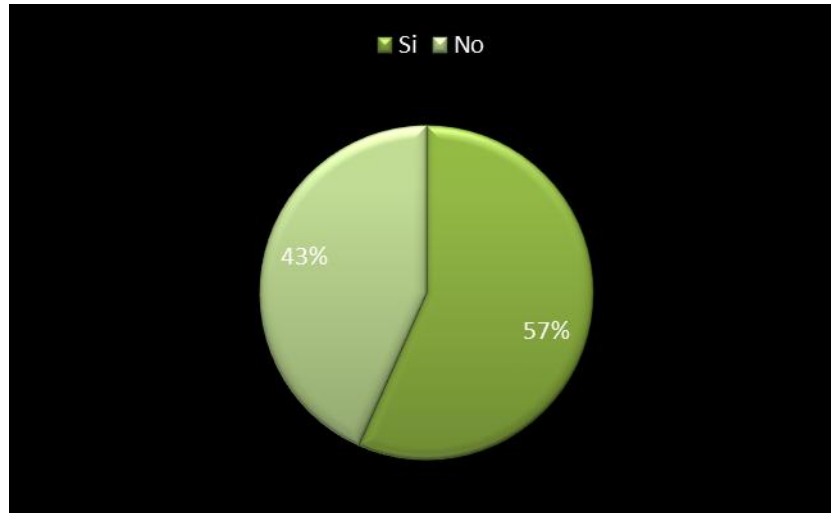


Figura No. 3.15 – Relación de trabajo entre jefe y trabajador de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Se concluye en la figura No 3.15, que el 57% de los trabajadores, tienen una buena relación con su jefe inmediato; mientras que el 43% indica no son tan apegados a su jefe inmediato.

15. Tiene capacitaciones constantes de las actualizaciones de sus funciones de trabajo



Figura No. 3.16 – Capacitaciones de las funciones compañía Comsaju Cía. Ltda.

Se concluye que el 67% de los encuestados, indica que no reciben capacitaciones constantes para desempeñar las funciones en el puesto de trabajo; mientras que el 33% indican que si les dan capacitaciones para su cargo, esto se lo observa en la figura No. 3.16.

16. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la compañía?

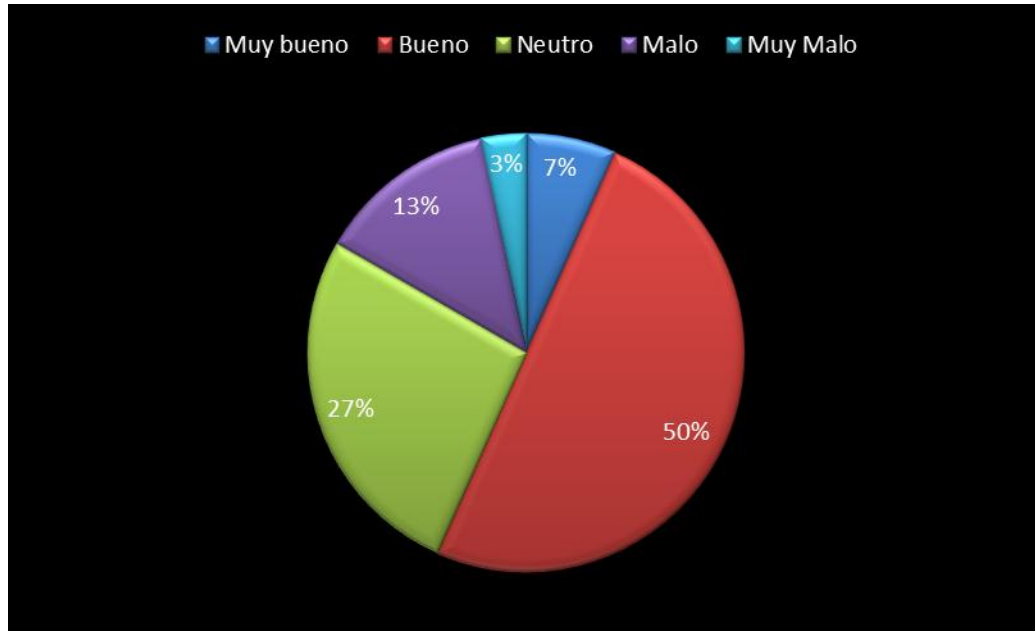


Figura No. 3.17 – Nivel de clima laboral en la compañía Comsaju Cía. Ltda.

Como conclusión de la presente figura No. 3.17, se tiene que el 50% de los trabajadores indican que el ambiente laboral de la empresa es bueno; mientras que el 27% de ellos indican que el ambiente de trabajo es neutro; y el 23% restante menciona que el ambiente laboral no es tan bueno.

17. ¿Siente que la empresa va en dirección correcta?

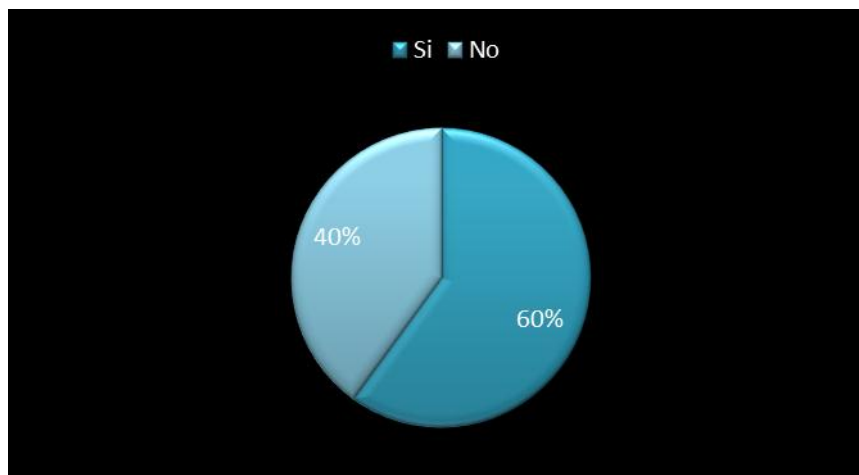


Figura No. 3.18 – Perspectiva de la dirección de los empleados respecto a la compañía Comsaju Cía. Ltda.

En la figura No. 3.18, se observa que el 60% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa está yendo en buena dirección; mientras que el 40% restante menciona que no está yendo en buena dirección.

18. ¿Se siente satisfecho con la posición que tiene en su trabajo?

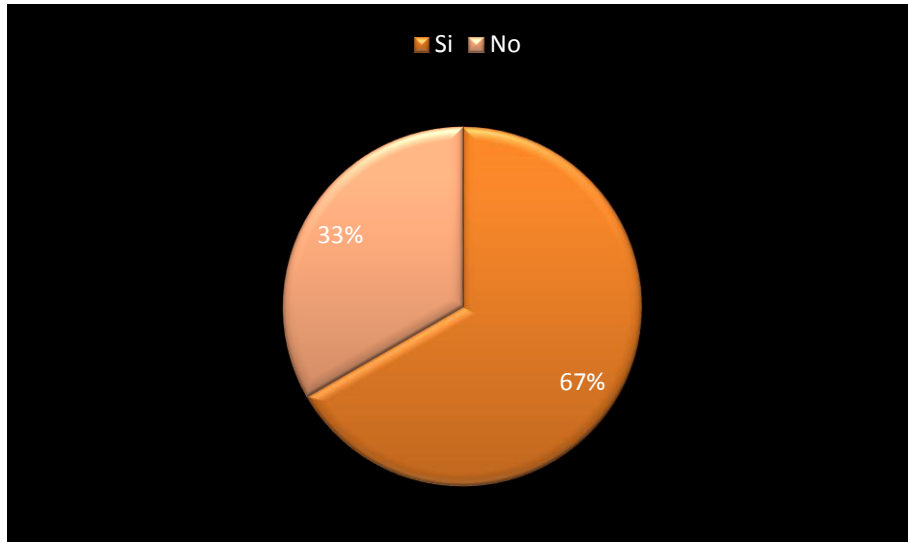


Figura No. 3.19 – Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a los encuestados el 67% de ellos se sienten satisfechos con el puesto de trabajo que actualmente están; mientras que el 33% de los trabajadores no están conformes del puesto de trabajo en que se encuentran, lo cual se lo puede apreciar en la figura No. 3.19.

19. En caso de presentar algún problema con relación a su trabajo, ¿sabe a quién acudir?

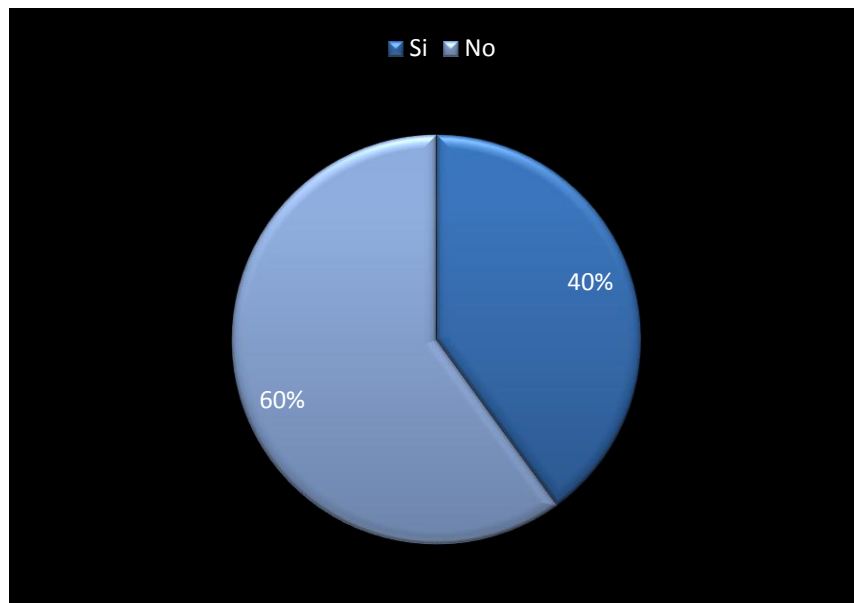


Figura No. 3.20 – Conocimiento de persona responsable ante un problema de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores de la compañía, el 60% señala que en caso de presentar algún problema, saben a quién acudir; mientras que el 40% restante indican que no saben a quién acudir si se les presenta algún problema, esto se lo observa en la figura No.3.20.

20. ¿Siente alguna incomodidad en su puesto de trabajo?



Figura No. 3.21 – Incomodidades de puesto de trabajo

En cuanto a la ergonomía del lugar de trabajo de los empleados, indica el 36% de ellos, lo que más le dificulta realizar sus funciones es la posición del puesto de trabajo; mientras que el 10% de ellos indican que la luz es un factor importante que les afecta para trabajar; el 36% restante menciona que no sienten ninguna incomodidad en sus puestos de trabajo, esto se lo puede apreciar en la figura 3.21.

21. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Comsaju S.A?

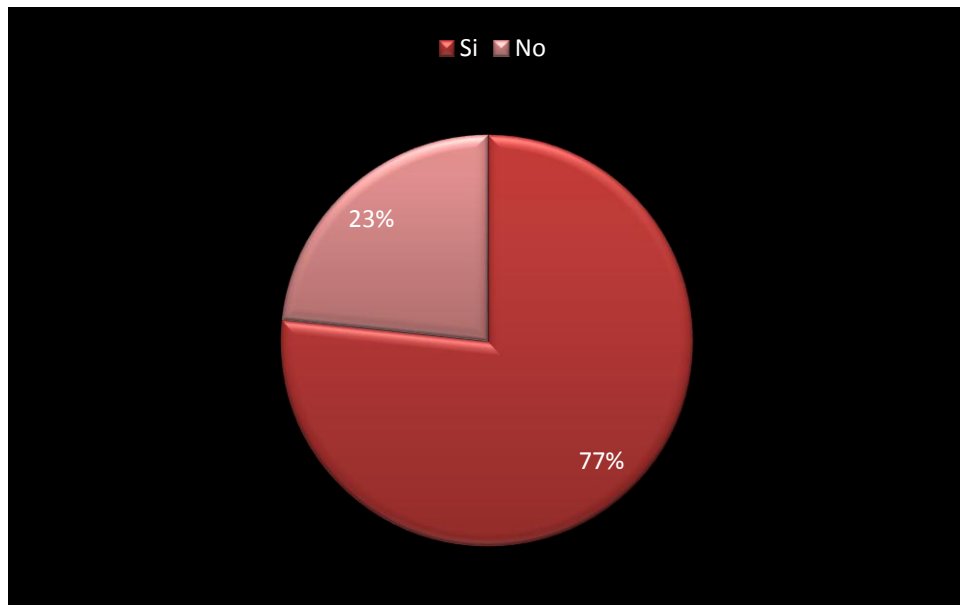


Figura No. 3.22 – Nivel de orgullo de ser parte de la compañía Comsaju Cía. Ltda.

De acuerdo a la figura No. 3.22, de los 30 encuestados, el 77% de los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía, mientras que el 23% restante, no les gusta la empresa en la cual están trabajando.

Adicional, se realizó entrevistas a los jefes de línea de la empresa Comsaju Cía. Ltda., para determinar cómo está la situación actual en la compañía y determinar que problemas tiene. Adicional la entrevista que se realizó se podrá observar en el Anexo 2.

- Los tres entrevistados afirman que la empresa está creciendo, por lo que hay algunas actividades que no están saliendo como lo esperaban.
- Reconocen además que no tienen claro cuál es la misión, visión y objetivos de la compañía.
- Se cree que la compañía puede ser más eficiente contratando personal capacitado, que sepa cumplir reglas.
- Cabe resaltar que no existe una buena comunicación entre los departamentos y que esto genera retrasos en los pedidos.
- En caso de existir problemas internos en el área, primero se trata de solucionar internamente, y en caso que no puedan manejarlo, se transmite el problema a la gerencia a fin de dar solución.
- Otros asuntos que no han podido controlar en la organización es la ausencia de procesos establecidos y que los empleados no saben organizarse.
- Cada jefe de departamento, sabe delegar autoridad a uno o dos trabajadores de su departamento para que les den soporte.
- Una de las principales razones por la cual el personal decide abandonar el trabajo o los jefes no consideran que deben seguir trabajando en la empresa es por la cantidad de trabajo que tienen, principalmente en el área de producción en donde el trabajo es más duro y requiere de más concentración y estado físico.
- Se considera que si existe oportunidad de ascensos en el personal que integra a Comsaju Cía. Ltda., debido que se han dado casos que algunos funcionarios de la compañía han ascendido de puesto de trabajo.
- Los jefes de área y la gerencia como tal, no ha realizado evaluación de desempeño de los miembros de la organización.
- El nivel de cooperación de los diferentes departamentos no es muy buena debido que no existe una buena comunicación entre ellos, dando como resultado que todos trabajen por separado.

- En cada área de trabajo se realizan comités por lo menos una vez a la semana.
- Lo que esperan a futuro los jefes de cada departamento es que la información este al día, al igual que se tenga previsto un programa de mantenimiento y capacitaciones al personal y sobretodo que los trabajadores sepan cuál es su norte con el fin de que la empresa siga saliendo adelante.

3.2.6. *Propuesta del plan de rediseño organizacional*

Se sugiere aplicar un plan de rediseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, eficacia y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, para ello se ha ido detectado riesgos dentro de la empresa Comsaju Cía. Ltda., los cuales se han confirmado mediante las encuestas y entrevistas ya realizadas. Los factores críticos que se analizaron son los siguientes:

- Clima laboral
 - Cultura organizacional
 - Motivación
 - Satisfacción
 - Liderazgo
- Comunicación
- Funciones
- Misión, visión, objetivos

Con la aplicación de las propuestas, la empresa estará en la capacidad de enfrentar los problemas que se presenten en el futuro, ya que como empresa productora, siempre van a estar en constante cambio, por eso es necesario que exista una total armonía en toda la empresa.

Como primer factor, se considera el clima laboral o clima organizacional, el cual se determinó que existe una muy buena relación de los trabajadores con sus jefes, ya que ellos les orientan a seguir adelante y les impulsan a que sigan aprendiendo cada

día más. En cuanto a la relación de los compañeros de trabajo en el mismo departamento, se determina que en el área administrativa se llevan entre sí, mientras que los empleados de producción, han indicado que en algunas ocasiones los trabajadores que se encuentran con más antigüedad, no saben cooperar con el personal nuevo. El ambiente entre los diferentes departamentos, se determina que no existe una buena relación, ya que carecen de comunicación entre ellos, y eso hace que algunos procesos fallen y se retrase en la hora de continuar con los procesos respectivos, sin embargo la mayor parte de los trabajadores de Comsaju Cía. Ltda., se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, por tal motivo se propone las siguientes mejoras respecto al clima laboral:

- Capacitar a los jefes de cada departamento en empowerment y coaching para que sepan guiar a su grupo de una manera eficaz y eficiente, y que así logren tener una mejor comunicación jefe – empleado de manera abierta a fin de conocerlos y evitar que existan problemas futuros, la capacitación se realizará en 4 horas laborables. A cada capacitación deberán asistir los 4 jefes de la empresa incluyendo el gerente general.
- Establecer metas individuales, por departamento y por empresa en la cual todos los colaboradores se reunirán cada mes para verificar si se está cumpliendo con lo acordado, el tiempo que se debe tomar como máximo cada departamento es de 2 horas.
- Realizar comités de trabajo con los departamentos por lo menos una vez a la semana para indicar lo que se va a realizar semanalmente e informar a los trabajadores como está marchando la empresa, de igual manera hacer que los trabajadores sean más participes en las actividades de sus departamentos, esto debe tomar alrededor de dos horas, dependiente los cuatro jefes y sus trabajadores.
- Coordinar 3 salidas con los 30 trabajadores, la primera salida debe ser de inmediato; otra a los 4 meses y por último, se debe coordinar para la mitad del semestre, a fin de crear equipos de trabajo con personal nuevo y antiguo para que exista una armonía entre ellos y puedan conocerse y ayudarse en caso de existir algún conflicto. Así mismo se lo debe realizar en dos grupos para que no pare la producción y evitar generar pérdidas.

- Implementar una campaña de comunicación con personas especializadas que incluya carteles y afiches que les permita aumentar la motivación del personal.
- Tener reunión de retroalimentación mensual por departamento con su jefe, el cual deberán indicar a los empleados que aspectos deben mejorar y que aspectos deben mantener para mejorar.
- Crear un plan de carrera que permita evaluar el desempeño relacionado a la superación profesional de los treinta empleados, los mismos que pueden ser económicos o flexibilidad en el horario, a fin que motive al empleado a continuar sus estudios, al igual que permitir que los trabajadores que están estudiando puedan tener un horario flexible.
- Promoción interna de acuerdo al desarrollo y metas planteadas de cada trabajador.
- Implementar actividades de pausas activas con los 34 trabajadores, para que los niveles de estrés disminuyan y puedan descansar de la rutina, el responsable deberá ser el departamento de recursos humanos.

Como segundo factor se consideró a la comunicación, la cual se determinó que entre los departamentos es nula, si bien es cierto cada departamento se reúne y conversa sobre los problemas de cada uno, no existe reciprocidad ante los diferentes departamentos, ya que no se comunican entre ellos, por lo que prefieren estar al tanto solo del área que pertenecen. De acuerdo al diagnóstico, actualmente la organización no tiene definida la estructura organizacional, por lo que no se tiene un orden del control de las actividades que se realizan, provocando que no se entiendan entre departamentos y genere problemas que no permitan que se desarrolle la empresa con eficiencia. Para ello se propone lo siguiente:

- Implementar un plan de comunicación respecto a los objetivos y metas planteadas en la compañía para los 34 empleados, el responsable será el departamento de recursos humanos.
- Realizar comités semanales con los jefes y gerencias de planificación respecto a la realización que se va a lograr en la semana y que todos estén al tanto en caso de requerir apoyo en otros departamentos.

- Implementar una cartelera llamativa en la entrada de Comsaju Cía. Ltda., de la importancia que es la comunicación interna, para que todos los empleados puedan verlo al momento de empezar su jornada laboral.
- Realizar una capacitación en comunicación efectiva con evaluaciones mensuales que midan el progreso de las mismas.
- Conversar de forma sincera entre compañeros y jefes de la empresa Comsaju Cía. Ltda., para que exista un vínculo más fuerte.
- Realizar un manual de inducción de las normas y procedimientos a seguir en caso de presentar algún problema interno dentro de la organizacional.

El tercer factor crítico estudiado en la organización son las funciones que cada empleado tiene que realizar en el trabajo, por lo que muchas veces hacen doble función o simplemente omiten cuál es su deber dentro de la misma, por lo que no conocen que es exactamente lo que deben hacer, para ello se tiene las siguientes propuestas de mejora para la empresa Comsaju Cía. Ltda.:

- Actualizar los perfiles de cargo de los 34 empleados, en donde se va a realizar una actualización del manual de funciones, para evitar la duplicidad de los mismos, demoras y fuga de responsabilidades realizando una adecuada división de trabajo, con el fin de mantener un orden en cada tarea que se realice para el eficiente desarrollo de la misma.
- Establecer una estructura organizacional que permita evitar los conflictos de autoridad y garantizará la rapidez de acción, ya que cada empleado contará con un solo jefe, de quien recibirá las ordenes y se reportará solo a él.
- Incluir dentro de las responsabilidades de cada departamento las funciones identificadas como de alta importancia:

Gerencia Administrativa:

- Gestión y dirección de los negocios según el comportamiento del mercado.
- Custodiar los resultados de la compañía.
- Realizar reuniones periódicas con los departamentos para verificar el funcionamiento de los mismos.

- Administrar las cuentas bancarias de la empresa.
- Encontrar soluciones a todo lo esencial a la empresa.

- Recursos Humanos:
 - Reclutar, seleccionar y contratación de personal calificado para los puestos que se encuentren vacantes.
 - Organizar todos los documentos que pertenezcan a la carpeta de cada empleado que trabaje en la empresa.
 - Ofrecer estabilidad a los trabajadores.
 - Mantener capacitaciones constantes.

- Compras:
 - Administrar presupuesto de compra.
 - Programar las compras semanales y mensuales que se necesite para la producción de Snacks.
 - Reabastecimiento de materia prima o insumos para producir.
 - Adquirir mejores precios en el mercado con relación a la fabricación de los snacks.
 - Suministrar repuestos y accesorios para las máquinas de la línea de producción.

- Producción:
 - Verificar que el producto sea de calidad.
 - Verificar periódicamente la cantidad que se pretende entregar dependiendo los pedidos que se realicen.
 - Garantizar que se cumpla con la producción establecida en comités.
 - Implementar proyectos de diversificación de los productos.
 - Crear nuevos productos y realizar pruebas de sabores para ofrecer al consumidor.
 - Verificar el funcionamiento óptimo de las maquinas requeridas para el proceso de fabricación de los snacks.
 - Informar a la gerencia los avances de los procesos productivos.
 - Mantener las máquinas en buen estado, realizando mantenimientos constantes.

Gerencia financiera

- Rechazar o aprobar el balance general y el estado de resultados.
- Pronosticar el financiamiento de la compañía.
- Controlar todos los recursos de la empresa.
- Controlar el presupuesto general de la empresa.
- Revisar estados financieros.

- Comercial:
 - Incrementar ventas.
 - Participar en el mercado para alcanzar un posicionamiento en el mismo.
 - Abarcar nuevas líneas de venta.
 - Organizar la distribución y venta nivel nacional.
 - Planear, organizar y controlar las actividades de la comercialización de los snacks.
 - Atender a los clientes y proveedores con la finalidad de cerrar tratos.
 - Analizar la factibilidad de nuevos proyectos.

- Contable:
 - Organizar y controlar de procesos contables.
 - Verificar que la contabilidad cumpla todos los aspectos legales para evitar algún inconveniente.
 - Controlar las utilidades de la empresa.
 - Interpretar estados financieros para la toma de decisiones de las gerencias.
 - Elaboración y registro de cheques para pagos en general.

Como último factor crítico se encuentra misión, visión y objetivos, ya que los resultados dieron que los jefes de departamento no conocen cuales son, siendo así, ellos no están orientados y no conocen que es lo que deben lograr para que la compañía salga a delante, por tal razón se necesitará que se realice lo siguiente:

- Actualizar la misión y visión a través de una consultoría externa.

- Colocar en cartelera, oficinas, y área de producción cuadros que indiquen cuál es la misión, valores y objetivos que tiene la empresa, para que los trabajadores comiencen a familiarizarse.

3.3.Implementación

3.3.1. Presupuesto

Para financiar el presente presupuesto, se destinará fondos de la empresa de acuerdo a las ganancias que presente. El presupuesto se lo visualiza en la tabla No. 3.1

PRESUPUESTO ESTIMADO				
2017-2018				
DESCRIPCION	No. Personas	No. De actividades	Costo Unitario	Costo total
Actividades de pausas activas	34	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Actualización de perfiles de cargo	34	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Bono por competencia	1	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Capacitación de comunicación	34	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Capacitaciones profesionales de Coaching (Jefes)	4	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Capacitaciones profesionales de Empowerment (Jefes)	4	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Consultoría externa para la misión, visión y objetivos	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Insumos para capacitaciones	34	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Actividades de recreación	34	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Manual de inducción	34	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Profesional de evaluación de desempeño	30	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Salida de campo con los trabajadores	30	3	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 24.700,00

Tabla No. 3.1 – Presupuesto estimado para la compañía Comsaju Cía. Ltda.

3.3.2. Tiempo

Se ha realizado un cronograma de acuerdo a la figura No. 4.2 en donde se aprecia durante un año lo que se pretende cumplir de acuerdo a las propuestas de mejora.
(Ver anexo 4)

3.3.3. Evaluación

Para poder evaluar se recomienda a los jefes realizar un diagnóstico por lo menos trimestralmente a los empleados para verificar si se está cumpliendo con los objetivos propuestos en el plan, verificando que existan las mejoras con el personal de la empresa.

4. CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Como primera conclusión se tiene que la empresa Comsaju Cía. Ltda., no tiene una estructura bien definida, al igual que las funciones que debe seguir cada trabajador, lo que provoca que los trabajadores no se ubiquen en la estructura y no cumplan con las funciones que deben desempeñar.

En la empresa Comsaju Cía. Ltda., no existe una buena comunicación entre los departamentos que integran la compañía, lo que ocasiona que los procesos que se realizan normalmente estén fallando y existan malos entendidos entre ellos y genere demoras al momento de realizar un pedido.

Con la aplicación de las propuestas del plan del rediseño organizacional, se busca la certeza de que cada departamento cumpla con sus metas y objetivos propuestos, así como sepan comunicarse entre ellos para evitar conflictos dentro de la misma organización.

Los jefes de la empresa Comsaju Cía. Ltda., no conocen cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa, por tal razón se les dificulta poder guiar a su equipo de trabajo al no tener claro el panorama.

La mayor parte de los trabajadores, no han recibido capacitaciones de sus puestos de trabajo, lo que ocasiona principalmente que, en el área de producción existan retrasos por desconocimiento de los procesos o por no saber manejar las máquinas adecuadamente.

Como última conclusión se tiene que la empresa debe desarrollarse alrededor de los objetivos planteados, a fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en todas sus actividades para que la compañía se vuelva cada vez más rentable y gane mayor posicionamiento en el mercado.

4.2.Recomendaciones

La empresa Comsaju Cía. Ltda., deberá estar abierta al cambio para que se realicen las mejoras planteadas, midiendo los resultados actuales y futuros de los trabajadores, con el fin de corregirlas oportunamente.

Es importante mantener a todo el equipo de la empresa comprometido y motivado, para evitar que exista un desequilibrio en las propuestas planteadas.

La gerencia de Comsaju Cía. Ltda., debería dar a conocer a todo el personal cual es la misión, visión y objetivos que tiene la empresa a fin de que se pueda tener un panorama más certero y contribuir con el desarrollo de la misma y dejar un mensaje claro al personal.

Es recomendable que la empresa entregue a los empleados un manual de todas las funciones y normas que les corresponde desempeñar, dependiendo el puesto de trabajo.

Es importante implementar todas las propuestas de mejora en la empresa, ya que existen vacíos de los empleados que deben ser llenados con las capacitaciones, para que conozcan cuál es su función y responsabilidades dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos de libros

- Behar, Daniel (2008). “Metodología de la investigación” Edición, Shalom.
- Chiavenato. I, (2009) “Introducción a la teoría general de la administración”; Quinta Edición. Pág. 225 a 231
- David P. Hanna (1990). Diseño de las organizaciones para la excelencia en el desempeño”. Editorial, Wesley Iberoamericana; México
- Galán Z, José (2006) “Diseño Organizacional” Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. Pág. 9 a 33.
- Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional – Diseño y cambio en las organizaciones Quinta edición, Editorial, Pearson.
- Goldhaber Gerald M. (1994). Comunicación organizacional”. Editorial Diana, México.
- Goncalves, Alexis. (2000). “Dimisiones del clima organizacional”
- Guzmán, I. (2012). Ciencia de la administración dirección de los grupos
- Lawrence y Lorsch (1973). Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. México. Fondo educativo interamericano.
- Mancebo del Castillo, Manuel J. (1992) “El administrador y su entorno dentro de la administración”. Editorial Limuso.
- Mintzberg, H. (1994): La estructura de la organización. Editorial: Ariel, Barcelona
- Franklin, Benjamín (2014): “Organización de empresas”; Editorial: Mc Graw Hill. Cuarta Edición; México
- Robbins, Stephen P. (2009) “ Fundamentos de Administración” Editorial, Pearson Educación, cuarta edición, México 2009
- Santandreu, E. (2005). La empresa familiar. Barcelona: Centre Metalúrgica. humanos. México: Limusa, S.A.
- Scott y Etzioni mencionado por Richard Hall. Libro: Organizaciones: estructura y procesos (Pág. 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición. 1983

Blog de información – Páginas Web

- Alexis P. (2010). Dimensiones del Clima Organizacional. 26 de Marzo 2017, de Geocities Sitio web: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Elsa R. Torres. (2009). En el mundo de los Snacks. 17 de Enero de 2017, de Industria Alimenticia Sitio web: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83159-en-el-mundo-de-los-snacks>
- Fernández, M. (2017). Empresa familiar: las buenas prácticas de las sociedades cotizadas. EL PAÍS. Recuperado en: https://economia.elpais.com/economia/2017/08/09/actualidad/1502287529_860348.htm
- Great Big Story. (2015, Noviembre 29). The accidental invention of the best snack food ever. Recuperado el 27 de Agosto de 2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=NXeHeEHj9Xc>
- INEC- Las condiciones de vida de los ecuatorianos, pág. 2-12
- Koh Tzab Gibrán David. (2014, Marzo 17). La importancia de la comunicación organizacional. Recuperado el 27 de Agosto de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Mayer. (22 de Febrero de 2014). Eumed.net. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2010a/gln2.htm>
- Ramírez Gómez Rocío. (2015, Marzo 2). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>
- Zornoza Luis. (2004, Marzo 16). Motivación laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, <https://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>
- Jjjkkk <https://www.youtube.com/watch?v=NXeHeEHj9Xc>

ANEXOS

Anexo 1 - Tabulación de las encuestas

	Sexo		1. ¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa?		2. Los valores de la compañía son:				3. ¿Cuándo ingreso a la empresa, se sintió bienvenido?	
	Femenino	Masculino	Si	No	Muy comprendidos	Comprendidos	No muy comprendidos	Nada Comprendidos	Si	No
1		1		1	1				1	
2		1		1	1				1	
3	1			1	1				1	
4		1		1	1					1
5		1		1		1			1	
6		1		1		1			1	
7		1	1			1			1	
8	1		1					1	1	
9	1			1		1				1
10		1		1	1					1
11	1			1		1				1
12	1		1		1				1	
13	1			1			1			1
14		1		1			1		1	
15	1			1		1			1	
16	1			1		1			1	
17	1		1			1			1	
18	1		1				1		1	
19	1			1			1			1
20	1		1			1			1	
21	1			1	1				1	
22	1			1		1			1	
23	1			1		1			1	
24	1			1			1			1
25	1			1			1			1
26	1		1			1				1
27	1			1			1			1
28	1		1			1			1	
29		1	1			1			1	
30		1		1			1			1
TOTAL	20	10	9	21	7	14	8	1	19	11

	4. ¿Cuándo ingreso a la compañía, le indicaron cuáles son sus funciones a desempeñar?		5. ¿Al momento de trabajar dispone de todos los recursos necesarios para desempeñar las funciones?		6. ¿Siente que la empresa le valora?		7. ¿Cree que existe discriminación en la empresa?		8. ¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus compañeros de departamento?	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	1		1			1	1		1	
2	1		1		1			1	1	
3	1		1		1			1	1	
4	1		1			1				1
5	1		1		1		1		1	
6		1		1		1		1	1	
7		1	1		1		1		1	
8	1			1	1		1		1	
9	1		1			1		1	1	
10	1		1			1		1	1	
11	1		1		1			1		1
12	1		1		1			1	1	
13	1			1		1		1	1	
14		1		1	1		1			1
15	1		1			1		1	1	
16	1		1		1			1	1	
17	1			1	1			1		1
18		1		1		1		1	1	
19	1			1		1		1		1
20	1		1			1		1		1
21	1		1		1		1			1
22	1		1		1		1		1	
23	1		1		1			1	1	
24	1		1			1		1		1
25		1	1			1		1		1
26	1		1		1			1		1
27		1		1		1		1		1
28	1			1	1		1			1
29	1		1		1		1	1		1
30	1			1		1		1		1
TOTAL	24	6	20	10	16	14	16	14	16	14

	10. ¿Cree que su jefatura alienta que trabaje en equipo?		11. ¿La línea de supervisión, escucha las sugerencias, consejos y dudas suyas?			12. ¿Su jefe inmediato tiene expectativas con respecto a los resultados de su trabajo?		13. ¿Su jefe inmediato le escucha y le hace participe en la toma de decisiones?	
	Si	No	Si	No	A veces	Si	No	Si	No
1	1		1			1		1	
2	1		1			1			1
3	1		1			1		1	
4		1	1			1			1
5	1		1			1			1
6		1			1	1			1
7	1		1			1		1	
8	1		1				1	1	
9	1		1			1			1
10	1			1		1		1	
11	1		1			1			1
12	1		1			1		1	
13	1		1			1		1	
14		1			1		1		1
15	1		1			1		1	
16	1		1			1		1	
17		1	1			1		1	
18		1	1				1	1	
19		1			1		1		1
20		1			1	1			1
21	1		1				1	1	
22	1		1			1		1	
23		1	1			1			1
24	1			1			1		1
25		1		1		1			1
26		1	1				1	1	
27		1			1	1			1
28	1				1		1	1	
29		1		1		1			1
30		1		1			1		1
TOTAL	17	13	19	5	6	21	9	15	15

	14. ¿Mantiene buena relación con su jefe inmediato?		15. Tiene capacitaciones constantes de las actualizaciones de sus funciones de trabajo		16. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la compañía?					17. ¿Siente que la empresa va en dirección correcta?	
	Si	No	Si	No	Muy bueno	Bueno	Neutro	Malo	Muy Malo	Si	No
1	1		1			1				1	
2	1			1		1				1	
3	1		1		1					1	
4		1	1				1				1
5	1			1		1				1	
6	1			1		1				1	
7	1		1				1			1	
8	1		1			1				1	
9	1		1			1				1	
10	1		1		1					1	
11	1			1		1				1	
12	1			1		1				1	
13		1		1			1				1
14		1		1		1					1
15		1	1				1			1	
16	1		1			1				1	
17	1			1		1				1	
18		1		1			1				1
19		1		1				1			1
20	1			1		1				1	
21	1			1			1				1
22		1		1			1				1
23	1			1		1				1	
24		1		1					1		1
25		1		1			1				1
26		1		1				1			1
27		1		1				1			1
28	1		1			1				1	
29		1		1		1				1	
30		1		1				1			1
TOTAL	17	13	10	20	2	15	8	4	1	18	12

	18. ¿Se siente satisfecho con la posición que tiene en su trabajo?		19. En caso de presentar algún problema con relación a su trabajo, ¿sabe a quién acudir?		20. ¿Siente alguna incomodidad en su puesto de trabajo?					21. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Comsaju S.A?	
	Si	No	Si	No	Inmobiliario	Luz	Posicion de trabajo	Otra	No	Si	No
1	1			1			1			1	
2	1			1					1	1	
3	1		1						1	1	
4	1			1				1		1	
5	1			1				1		1	
6	1			1		1				1	
7	1			1			1			1	
8	1		1						1	1	
9	1		1				1			1	
10	1			1			1			1	
11	1			1		1					1
12	1		1						1	1	
13	1			1			1			1	
14		1		1				1		1	
15	1			1				1		1	
16		1	1					1		1	
17	1			1					1	1	
18	1		1				1			1	
19		1		1	1						1
20	1		1						1	1	
21		1	1						1	1	
22		1	1				1			1	
23	1			1					1	1	
24		1		1			1				1
25		1	1			1					1
26		1	1				1				1
27	1			1			1				1
28	1		1				1			1	
29		1		1	1					1	
30		1		1					1		1
TOTAL	20	10	12	18	2	3	11	5	9	23	7

Nombre: Diego Aguirre

Cargo: Jefe Financiero – Ventas

1. ¿Cómo están las cosas por aquí en la compañía?

Estamos teniendo un crecimiento bastante fuerte, esto casusa a veces problemas con el crecimiento repentino, lo que causa desorganización en algunos procesos de la compañía.

2. ¿Conoce exactamente cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?

No

3. ¿Cómo podría incrementar la eficiencia de la empresa?

Con establecimiento de procesos direccionados hacia los objetivos de la empresa.

4. ¿Cuál es el perfil de la persona que le interesa tener en su equipo?

Alguien en quien confiar y que le soporte en todo lo que se necesita.

5. ¿Se mantiene informado de lo que pasa en su empresa?

No existe una organización, porque hace falta la comunicación entre departamento.

6. Cuando existen problemas internos ¿Qué es lo que suele hacer para solucionarlos?

Reunirse con la gerencia para tratar el asunto, pero estos problemas únicamente se discute cuando salió de las manos, y dar opiniones entre todos.

7. ¿Qué asuntos del trabajo ha notado que están fuera de control?

Información de calidad, ya que no es la oportuna.

8. ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?

Si

9. ¿Cuáles cree que son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?

En el área no ha tenido problema con el abandono de trabajo, únicamente se despide a las personas que no cumplen con el presupuesto establecido.

10. ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso?

Si

11. ¿Con que periodicidad se realizan evaluaciones de desempeño del personal?

No se realiza evaluaciones de desempeño.

12. ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?

Bajo porque todos trabajan por separado.

13. ¿Con qué frecuencia realizan comités de trabajo?

Ventas: 1 mensual

Gerencia: 2 veces por semana

Contabilidad: 1 vez por semana.

14. ¿Qué cambios le gustaría ver en el mediano plazo?

La información este a tiempo.

15. ¿Qué le gustaría aconsejar a su grupo de trabajo para que tengan un alto rendimiento en su trabajo?

Sigan estudiando y capacitados, ya que es una área que necesita bastante conocimiento.

Nombre: Daniel López

Cargo: Jefe Financiero – Ventas

1. **¿Cómo están las cosas por aquí en la compañía?**
Esta demasiado desorganizado, pero están tratando de solucionar.
2. **¿Conoce exactamente cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?**
No
3. **¿Cómo podría incrementar la eficiencia de la empresa?**
Personal capacitado, programa de adquisiciones de materia prima (Muchas veces los proveedores no cumplen con los plazos o pedidos establecidos)
4. **¿Cuál es el perfil de la persona que le interesa tener en su equipo?**
Debe ser una persona que sepa seguir indicaciones, tomar iniciativa para solucionar un problema, para ser la mano derecha.
5. **¿Se mantiene informado de lo que pasa en su empresa?**
No de los demás departamentos, pero del área de producción si se mantiene informado.
6. **Cuando existen problemas internos ¿Qué es lo que suele hacer para solucionarlos?**
Primero tratar de solucionar uno mismo, si no, se busca apoyo en el área administrativa.
7. **¿Qué asuntos del trabajo ha notado que están fuera de control?**
Desperfectos de las maquinarias, ya que genera retratos de la producción y genera descontento del consumidor final
8. **¿Delega usted autoridad en sus subordinados?**
Si
9. **¿Cuáles cree que son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?**
En trabajo es muy pesado, problemas personales de los empleados.
10. **¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso?**
Si, se han dado casos.
11. **¿Con que periodicidad se realizan evaluaciones de desempeño del personal?**
No se realiza evaluaciones de desempeño.

12. **¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?**

Nula

13. **¿Con qué frecuencia realizan comités de trabajo?**

2 veces por semana.

14. **¿Qué cambios le gustaría ver en el mediano plazo?**

Implementar un programa de mantenimiento y capacitación de los operarios.

15. **¿Qué le gustaría aconsejar a su grupo de trabajo para que tengan un alto rendimiento en su trabajo?**

Ser más profesionales en el trabajo, desempeñar bien sus funciones y que no solo por tener un título es una persona mejor.

Anexo 3 – Cronograma de actividades propuesta

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES																								
	sep-17				oct-17				nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				
	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	
Capacitaciones profesionales de Coaching (Jefes)																									
Capacitaciones profesionales de Empowerment (Jefes)																									
Metas individuales y por empresa																									
Revisión de las metas individuales y por empresa																									
Comité de trabajos por departamento (Revisión semana - mes)																									
Retroalimentación para los empleados																									
Salida de campo para empleados																									
Campaña de comunicación																									
Cartelera, folletos de comunicación																									
Implementación manual de inducción																									
Actualización de perfiles de cargo																									
Realización de estructura organizacional - funciones																									
Actualización de misión, visión, objetivos																									
Bono por competencia																									
Desarrollo de pausas activas para la organización																									

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES																								
	mar-18				abr-18				may-18				jun-18				jul-18				ago-18				
	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	
Capacitaciones profesionales de Coaching (Jefes)																									
Capacitaciones profesionales de Empowerment (Jefes)																									
Metas individuales y por empresa																									
Revisión de las metas individuales y por empresa																									
Comité de trabajos por departamento (Revisión semana - mes)																									
Retroalimentación para los empleados																									
Salida de campo para empleados																									
Campaña de comunicación																									
Cartelera, folletos de comunicación																									
Implementación manual de inducción																									
Actualización de perfiles de cargo																									
Realización de estructura organizacional - funciones																									
Actualización de misión, visión, objetivos																									
Bono por competencia																									
Desarrollo de pausas activas para la organización																									