

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
Investigación previo a la obtención del Título de Ingenieros
de Empresas**

**TEMA: “Parámetros de Diseño Organizacional en la
Productividad del Sector Lácteo de La Provincia de
Tungurahua”**

AUTORES:

Darwin Gualberto Arias Sislema

Ivonne del Pilar Guerra Cedillo

TUTOR: Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

AMBATO – ECUADOR

Junio 2017




APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA María Dolores Guamán Guevara

CERTIFICA

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, “**PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, presentado por los señores **Darwin Gualberto Arias Sislema e Ivonne del Pilar Guerra Cedillo** para optar por el título de Ingenieros de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 11 abril del 2017


.....
Ing. MBA María Dolores Guamán Guevara
C.I. 180283169-1

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Darwin Gualberto Arias Sislema e Ivonne del Pilar Guerra Cedillo, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



.....
Sr. Darwin Gualberto Arias Sislema
CI: 171936676-5



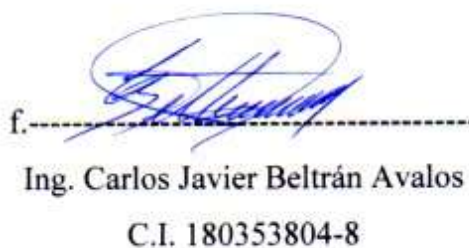
.....
Sra. Ivonne del Pilar Guerra Cedillo
CI: 180450380-1

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de **Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de mbato**.



I.-----
Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I. 050097236-9



f.-----
Ing. Carlos Javier Beltrán Avalos
C.I. 180353804-8

Ambato, 5 junio del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además aprobamos la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autores.

Atentamente,


.....
Sr. Darwin Gualberto Arias Sislema
CI: 171936676-5


.....
Sra. Ivonne del Pilar Guerra Cedillo
CI: 180450380-1

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación le dedicamos primero a DIOS quien día con día nos ha brindado su bendición para seguir adelante y tener las fuerzas suficientes para alcanzar este objetivo.

A nuestros padres Inés, Marcelo y Carmen por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A nuestros hijos Nicolás, Camila, Iker y Danna quienes tuvieron que sacrificar muchos momentos de su pequeña vida para que podamos terminar nuestro sueño.

Y a nuestros esposos Alejandra y Eduardo, por el apoyo incondicional, paciencia y amor.

Darwin Gualberto Arias Sisilema
Ivonne del Pilar Guerra Cedillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a DIOS por su infinita bondad y bendiciones, quien ha sido nuestra guía y nuestro horizonte en cada paso que hemos dado para cumplir nuestros sueños, metas y objetivos.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a nuestra amada Facultad de Ciencias Administrativas, quien a través de sus docentes nos han brindado los conocimientos suficientes y más para cumplir este objetivo.

A nuestra tutora Ing. Dolores Guamán quien nos ha brindado su apoyo incondicional, en todo momento para la culminación de este trabajo de Investigación.

Darwin Gualberto Arias Sislema

Ivonne del Pilar Guerra Cedillo

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Declaración de autenticidad	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de grado	iv
Derecho de autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Abstract	xiv
1. PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	1
Justificación.....	1
Análisis Crítico	11
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado Del Arte)	13
Antecedentes	13
Diseño Organizacional	13
Diseño Organizacional	13
Importancia del Diseño Organizacional.....	14
Elementos del diseño organizacional	14
Algunos parámetros de diseño organizacional.....	15
Puesto de Trabajo.....	17
Jerarquización de puestos.....	17
Factores en los que aporta la jerarquización	18
División del trabajo	19

Definición de puestos.....	20
Asignación de tareas	21
Herramientas para la asignación de tareas	22
Desempeño Eficaz.....	23
Control de Actividades.....	23
Control de responsabilidades	23
Distribución de funciones	24
Productividad	24
Elementos de productividad.....	26
Medición de la eficiencia	26
Eficacia.....	27
Indicador de Gestión de Procesos	28
Indicador de Recurso Humano.....	29
La Calidad y productividad.....	29
Herramientas organizacionales	31
Hipótesis.....	41
Variables	42
Variable Independiente	42
Variable Dependiente.....	42
3. METODOLOGÍA	43
Enfoque	43
Investigación de Campo.....	43
Investigación Descriptiva.....	43
Población y Muestra.....	44
Recolección de la información.....	44
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	45
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
Análisis de frecuencias.....	47
Comprobación de la Hipótesis	65
Nivel de Significancia	65
Elección de la prueba estadística.....	65
Frecuencias Observadas	66
Calculo de Grados de Libertad.....	67

Cálculo Matemático	67
Decisión Final	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	72
6. HERRAMIENTAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	75
6.1 Justificación.....	75
Objetivo General	76
Objetivos Específicos.....	76
Análisis foda	77
Aporte de las herramientas de Diseño Organizacional	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido

Tabla 1 Porcentaje de participación en la Industria Láctea.....	2
Tabla 2 Estadísticas Agropecuarias ESPAC Provincia de Tungurahua 2013- 2014 ...	3
Tabla 3 Estructura sectorial de la PEA en Tungurahua 2014	4
Tabla 4 Empresas Lácteas de la Provincia de Tungurahua.....	8
Tabla 5 Parámetros de Diseño Organizacional Según, Henry Mintzberg	24
Tabla 6 Población y Muestra.....	45
Tabla 7 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	47
Tabla 8 ELEMENTOS DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	48
Tabla 9 INDICADORES DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	49
Tabla 10 INDICADORES DE PRODUCCIÓN	50
Tabla 11 PROPORCIÓN DE INFORMACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD	51
Tabla 12 NORMAS DE CALIDAD	52
Tabla 13 CONTROL DE CALIDAD INEN	53
Tabla 14 MAS LABORATORIOS DE CONTROL DE CALIDAD	54
Tabla 15 MEDICIÓN INEN A LAS PYMES	55
Tabla 16 NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL.....	56
Tabla 17 TIPO DE INSUMOS	57
Tabla 18 PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	58
Tabla 19 ADECUADA JERARQUIZACIÓN FACTORES	59
Tabla 20 ADECUADA DEFINICIÓN DE PUESTOS.....	60
Tabla 21 HERRAMIENTAS DE ASIGNACIÓN DE TAREAS	61
Tabla 22 PREFERENCIA EN CONSUMO DE PRODUCTOS	62
Tabla 23 EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR	63
Tabla 24 RECEPCIÓN DE QUEJAS	64
Tabla 25 Frecuencias Observadas	66
Tabla 26 Frecuencias Esperadas	66
Tabla 27 Chi Cuadrado	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido

GRÁFICO 1 FACTORES DE PRODUCTIVIDAD	47
GRÁFICO 2 ELEMENTOS DE MEDICION DE PRODUCTIVIDAD.....	48
GRÁFICO 3 INDICADORES DE MEDICION DE PRODUCTIVIDAD	49
GRÁFICO 4 INDICADORES DE PRODUCCION.....	50
GRÁFICO 5 PROPORCION DE INFORMACION DE NORMAS DE CALIDAD	51
GRÁFICO 6 NORMAS DE CALIDAD.....	52
GRÁFICO 7 CONTROL DE CALIDAD INEN	53
GRÁFICO 8 MAS LABORATORIOS DE CONTROL DE CALIDAD	54
GRÁFICO 9 MEDICION INEN A LAS PYMES.....	55
GRÁFICO 10 NIVEL DE PRODUCCION DE LECHE MENSUAL	56
GRÁFICO 11 TIPOS DE INSUMOS.....	57
GRÁFICO 12 PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	58
GRÁFICO 13 ADECUADA JERARQUIZACION	59
GRÁFICO 14 ADECUADA DEFINICION DE PUESTOS	60
GRÁFICO 15 HERRAMIENTAS DE ASIGNACION DE TAREAS.....	61
GRÁFICO 16 PREFERENCIA EN CONSUMO DE PRODUCTOS.....	62
GRÁFICO 17 EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR.....	63
GRÁFICO 18 IMPORTANCIA A SOLUCION DE QUEJAS	64
GRÁFICO 19 Representación Gráfica del Chi Cuadrado	68

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, son instituciones que brindan servicios y productos lácteos de diferentes tipos, promoviendo el desarrollo productivo de los empresarios y clientes, estas son reguladas por el Ministerio de Industrias y Productividad, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, Secretaria Nacional de la Calidad (ISO), Ministerio de Salud Pública.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo, investigar los parámetros de diseño organizacional en la productividad del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, por cuanto es necesario el estudio de la realidad de las empresas de lácteos.

Los datos arrojados por esta investigación de campo aplicada, a los empresarios del sector lácteo de la provincia de Tungurahua a través de la técnica de la encuesta, indican que es importante corregir aspectos como: elementos e indicadores de la productividad, así como también el estudio de parámetros de diseño organizacional. Según los estudios realizados ayudarán a mejorar las falencias de las empresas de este sector.

Es así que diseñando herramientas organizacionales se está direccionado a medir los parámetros y la productividad de estas empresas, mediante indicadores, factores y elementos, esto aportará en el análisis FODA de Distribuidora ARIAS S.A. además evaluar el desempeño laboral, a través de un manual de organización que permita conocer las funciones, estructuras y organigramas.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, HERRAMIENTAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL, PRODUCTIVIDAD, SECTOR LÁCTEO.

ABSTRACT

Dairy companies in the province of Tungurahua are institutions that provide services and dairy products of different types, promoting the productive development of entrepreneurs and customers, these are regulated by the Ministry of Industry and Productivity, National Institute of Statistics and Censuses, Ministry of Coordination of Production, Employment and Competitiveness, National Secretary of Quality (ISO), Ministry of Public Health.

It is for this reason that the present research work aims to investigate the parameters of organizational design in the dairy sector in the province of Tungurahua, because it is necessary to study the reality of dairy companies.

The data presented by this field research applied to the entrepreneurs of the dairy sector of the province of Tungurahua through the technique of the survey indicate that it is important to correct aspects such as: elements and indicators of productivity, as well as the study Of organizational design parameters. According to the studies carried out will help to improve the failures of the companies of this sector.

Thus, designing organizational tools is aimed at measuring the parameters and productivity of these companies, through indicators, factors and elements, this will contribute in the SWOT analysis of Distribuidora ARIAS S.A. In addition to evaluating the labor performance, through an organization manual that allows to know the functions, structures and organization charts.

KEY WORDS: RESEARCH, ORGANIZATIONAL DESIGN TOOLS, PRODUCTIVITY, DAIRY SECTOR.

PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Justificación

La razón fundamental es investigar los parámetros de diseño organizacional que hacen posible conocer los aspectos negativos y positivos en relación a la información extraíble de los datos, a través de una correcta investigación de la gestión realizada. Por lo tanto en el sector lácteo de la provincia de Tungurahua es necesario conocer los niveles de productividad, tomando en cuenta las normas técnicas establecidas por los entes de control, en relación a la elaboración y producción de leche y sus derivados. Ya que este sector es productor de lácteos distribuido en pequeñas y medianas empresas en los cantones como: Píllaro como el cantón con más microempresas, seguido por Pelileo, Tisaleo y Ambato ya que además de ser productoras lácteas poseen muchos atractivos turísticos, comerciales, agrícolas, etc. Debe continuar creciendo para no quedar aislado, deben ser más competitivos.

Según Diario el Telégrafo (2014) quien refiere que:

El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, resaltó que en Ecuador el crecimiento en la producción de leche se mantiene con una tendencia entre el 25 % y el 30% en los últimos años; por tal motivo, el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento. Esta industria, la cual ya ha exportado a Venezuela, está haciendo gestiones para introducir el producto a Centroamérica y otros países como Rusia, para lo cual se espera que en 2015 Ecuador sea declarado país libre de fiebre aftosa, lo que será un aspecto fundamental en el proceso de expansión de la venta del lácteo. En Ecuador se producen alrededor de 5'300.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local. "Tenemos un excedente de alrededor de 250.000 litros de leche al día, que es justamente lo que tratamos de exportar. Uno de los principales objetivos del sector para este año es que el país sea exportador de leche de alta calidad", dijo. En el país, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

De tal manera que el crecimiento del Sector lácteo en el país es uno de los más productivos que llega a exportar a otros países, debido a la buena calidad de su leche y al excedente de producción de la misma. Además que la Región Sierra es la mayor

productora del país con un 73% de la producción nacional en referencia a las demás regiones.

Asimismo para Vele (2012) quien indica que:

De acuerdo a estadísticas del INEC, el 72,8% de producción de leche del país proviene de la región Sierra, lo que ha impulsado el desarrollo de un gran número de microempresas productoras de lácteos, sin embargo la mayoría de ellas carecen de una asesoría técnica que les permita mejorar sus procesos y controlar su producción.

Tal como se puede evidenciar en las cifras recabadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el desarrollo de las pequeñas empresas del sector lácteo ha crecido pese al carecimiento de asesoría técnica que les permita mejorar sus procesos y controlar su producción, la región sierra como fuente productora agrícola crece cada día más aportando así a la economía del país.

Mientras tanto para Paredes (2015) determina que:

La industria láctea formal procesa 2'662.560 litros diarios, de los cuales, el 31% se destina a la elaboración de quesos; un 27% representa la leche en funda; 20% leche en cartón; 11% para leche en polvo; 10% para yogurt y el 1% para otros productos lácteos

Tabla 1 Porcentaje de participación en la Industria Láctea

PRODUCTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA INDUSTRIA LÁCTEA
Elaboración de quesos	31%
Leche en funda	27%
leche en cartón	20%
Leche en polvo	11%
Yogurt	10%
Otros productos lácteos	1%
TOTAL	100%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad. Adaptado por Darwin Arias & Ivonne Guerra

La provincia de Tungurahua es considerada una de las zonas más productivas del sector agroindustrial, por lo que goza de estabilidad climática y ventajas naturales, que favorece al riego de los pastizales, el mismo que aporta para la fluidez continua de producción de leche en el año.

Fundamentando el estudio investigativo realizado por la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2015) determina la cantidad y destino de la leche en la Provincia de Tungurahua.

Tabla 2 Estadísticas Agropecuarias ESPAC Provincia de Tungurahua 2013- 2014

CANTIDAD Y DESTINO DE LA LITROS LECHE	
Alimentación al balde	5.843
Vendida en liquido	365.878
Procesada en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)	2.581
Consumo en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)	28.936
Número total de vacas ordeñadas	54.322
Producción total de leche	403.683

Fuente: ESPAC- INEC (INEC, 2015), Adaptado Darwin Arias & Ivonne Guerra

El estudio investigativo de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos para el año 2013-2014 en su página web señala que para la **Provincia de Tungurahua** la cantidad y destino de leche se detalla como vendida en líquido con 365.878 litros, alimentación al balde con 5.843 litros, así como también procesadas en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) 2.581 litros, con un número total de vacas ordeñadas de 54.322, arrojando un consumo de 28.936 litros, y destinados a otros fines 443 litros, dando una producción de leche a nivel provincial de 403.683 litros en total.

Con respecto a la investigación realizada sobre la estructura sectorial de la Población Económicamente Activa (PEA) en la Provincia de Tungurahua (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2011) podemos señalar los aportes de participación de cada actividad productiva en la tabla expuesta seguidamente:

Tabla 3 Estructura sectorial de la PEA en Tungurahua 2014

SECTORES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES DE LA PEA EN TUNGURAHUA
Servicios Financieros	2%
Construcción	5%
Transporte	5%
Servicios	13%
Comercio	18%
Manufactura	18%
Agricultura	34%
Otros	5%
TOTAL	100%

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Adaptado por Darwin Arias & Ivonne Guerra INEC (2015).

De tal manera que el 34% de la Población Económicamente activa de Tungurahua se encuentra concentrada también en las zonas rurales, especialmente en la actividad agropecuaria, con un 18% del total de la PEA está en la industria láctea, 18% en el comercio, 13% servicios, 5% transporte, construcción el 5%, servicios financieros el 2% y otras actividades el 5%.

La actual normativa a estas empresas está regida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización ente de control quien regula la calidad de los productos que las empresas lácteas elaboran INEN (2013) que indica que “*Este reglamento técnico establece los requisitos que debe cumplir la leche y los productos lácteos de animales bovinos y caprinos, con la finalidad de asegurar y proteger la salud de los*

consumidores”. Este reglamento de aplicación para productos de fabricación nacional, importados que se comercializan en el país según los ítems mencionados a continuación:

- Leche pasteurizada, Leche larga vida, Leche fluida con ingredientes, Leches fermentadas, Cuajada natural, Leche condensada, Leche evaporada, Leche en polvo y crema en polvo, Crema de leche.
- Suero de mantequilla (Buttermilk), Mantequilla, Manjar o dulce de leche
- Quesos madurados Quesos frescos Quesos en salmuera Quesos fundidos Quesos de suero y proteínas de suero Queso ricota Queso mozzarella Queso cheddar Queso danbo Queso edam Queso cuartirolo Queso azul Queso camembert Queso bell paese Queso gouda Queso provolone Queso gruyere Queso romano Queso port salut Queso pategrás Queso extra duro para rallar Queso cottage Queso andino madurado, Queso andino fresco Queso brie Queso coulommiers Queso havarti Queso tilsiter Queso samsoe
- Bebida de leche fermentada Bebida láctea Bebida de suero Leche pasteurizada de cabra Queso fresco de cabra, Queso madurado y semimadurado de cabra.

Las normas de calidad controladas por la, Secretaria Nacional de Calidad (2015) enmarca la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su legislación interna con sus principios generales como los siguientes:

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad; (...)

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

Además en el Art. Final.- De la ejecución del presente reglamento que entrará a regir a partir de su promulgación en el Registro Oficial, encárguese el señor Ministro de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (Actual Ministerio de Industrias y Productividad).

BASE NORMATIVA SOBRE LA QUE SE REALIZA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. ISO 9001:2008
2. ISO 14001:2004
3. OHSAS 18001:2007
4. ISO 22000 – HACCP

Bajo estas normas los entes de control realizan sus especificaciones para la defensa de los consumidores de productos elaborados dentro y fuera de nuestro país. Además que las nuevas normativas de la gestión de la calidad de producción según SECRETARIA NACIONAL DE LA CALIDAD (2015, pág. 44) esta las siguientes especificaciones:

- **GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD**
- Realizar visitas técnicas o hacer seguimiento por medio de correo electrónico, mediante un plan de asesoría a las empresas registradas para recibir la asistencia gratuita para que implementen modelos de gestión de Calidad, considerando su entorno natural y la optimización de recursos.
- Así también, asesorar en el cumplimiento de normas y reglamentos para implementar o mejorar estándares de calidad aplicados en sus materias primas, materiales de empaque, semi elaborados y productos terminados.
- Continuar con la participación proactiva en las reuniones con los entes gubernamentales para revisar normas, reglamentos, o resoluciones, que servirán para el posterior cumplimiento del sector comercial y productivo del país. De ser

necesario, se realizarán reuniones con el sector involucrado para verificar la evaluación de la conformidad.

Como lo indica el Plan Nacional de Competitividad y de la Producción que enmarca “*las normas de calidad para productos elaborados en base le leche y como se debe realizar los controles de calidad para entregar al consumidor productos aptos para ser consumidos*”. En tanto que la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 6734 | IDF 15:2016 es la que controla los productos sólidos en la leche esto según INEN (2016, págs. 8-12).

Así también para el Ministerio de Salud Pública a través de su Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados promulgado en el registro oficial. Ministerio de Salud Publica (2016) Quien en su normativa No. ARCSA-DE-067-2015-GGG determina lo siguiente:

- Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 131, manda que: "El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, (...) será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional";
- Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 132, establece que: "Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados";
- Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 135, dicta que: "Compete al organismo correspondiente de la autoridad sanitaria nacional autorizar la importación de todo producto inscrito en el registro sanitario (...)" y Exceptúense de esta disposición, los productos sujetos al procedimiento de homologación, de acuerdo a la norma que expida la autoridad competente.";
- Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 137, determina que: "Están sujetos a la obtención de notificación sanitaria previamente a su comercialización, los alimentos procesados, aditivos alimentarios (...) fabricados en el territorio nacional o en el exterior (...)";
- Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 138, estipula que: "La Autoridad Sanitaria Nacional, a través de su entidad competente otorgará, suspenderá,

cancelará o reinscribirá, la notificación sanitaria o el registro sanitario correspondiente, previo el cumplimiento de los trámites requisitos plazos señalados en esta Ley y sus reglamentos.

De acuerdo con el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad las principales empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos a nivel de la Provincia de Tungurahua tenemos Lácteos San Francisco, Productos Lácteos de Marco's, Pasteurizadora San Pablo, Lácteos La Esencia, Lácteos Proalpi, Lácteos Naranjo, Lácteos Monteverde, Pasteurizadora Píllaro, Lácteos Ismael, Lácteos San José, Lácteos Katyta, en el cantón Píllaro; Planta Inleche, Industrias L, Industrias Lácteas Del Chimborazo Cía. Ltda., en el cantón Pelileo, así como también la Planta de Lácteos El Vaquero en Quero, y la Distribuidora Arias S.A en la ciudad de Ambato quien es una de las pioneras en la distribución de lácteos a nivel regional.

Tabla 4 Empresas Lácteas de la Provincia de Tungurahua

EMPRESAS LÁCTEAS	CANTONES
Lácteos San Francisco, Productos Lácteos de Marco's, Pasteurizadora San Pablo, Lácteos La Esencia, Lácteos Proalpi, Lácteos Naranjo, Lácteos Monteverde, Pasteurizadora Píllaro, Lácteos Ismael, Lácteos San José, Lácteos Katyta	PILLARO
Planta Inleche, Industrias L, Industrias Lácteas Del Chimborazo Cía. Ltda	PELILEO
Planta de Lácteos El Vaquero	QUERO
Distribuidora Arias S.A	AMBATO

Fuente: Propia

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

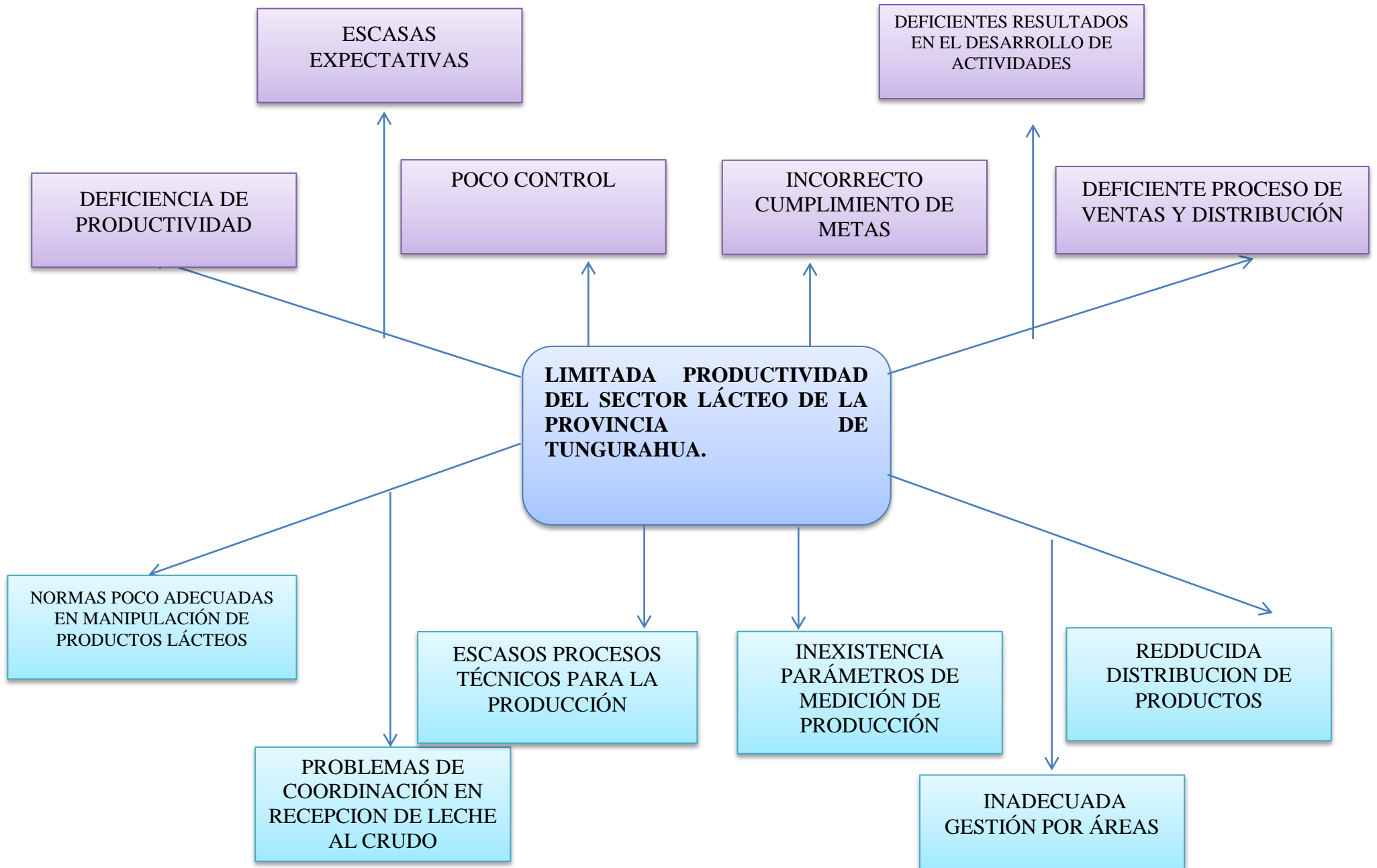
Píllaro, Pelileo y Quero son los principales cantones que se destacan en esta actividad industrial, ya que existe un importante número de pequeños productores con gran tradición en la elaboración de productos lácteos como quesos, mantequilla,

yogures, crema de leche; en donde prevalecen ideas creativas e innovadoras de producción con excelentes estándares de calidad, la misma que se somete a las normativas del INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) con la intención de brindar productos lácteos para la satisfacción plena de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor a nivel del mercado local específicamente de la Provincia de Tungurahua.

Es importante citar que la mayoría de las empresas dedicadas a esta actividad económica en la zona centro del país no cuentan con una apropiada estructura organizativa, debido a que se manejan de manera informal, de ahí radica la importancia de la implementación de una metodología que ayude a erradicar dichas limitaciones.

Por lo tanto la presente investigación aplicada tiene como objetivo determinar de qué manera influye el diseño de parámetros organizacionales en la productividad de las empresas productoras del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, de tal manera que puedan satisfacer las demandas de productos en relación al tiempo, eficiencia y calidad. Aplicando en sus procesos productivos diversas herramientas de la investigación operativa como es Gestión de Procesos, que se emplea para determinar la situación actual.

Los parámetros del diseño organizacional y su estructura en cualquier empresa son de vital importancia ya que de ello depende la organización y el desenvolvimiento, en la actualidad en que se puede recurrir a la tecnología que nos permite tener acceso a mucha información. La estructura organizacional es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con una estructura organizativa clara. Por consiguiente la obsolescencia de parámetros de productividad, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por cambiar y así mantenerse más organizados en un entorno empresarial muy competitivo como es el sector lácteo que es uno de los que más han crecido a nivel nacional.



Análisis Crítico

En el Sector Lácteo de Tungurahua la limitada productividad se da por las siguientes causas: normas poco adecuadas para la manipulación de productos lácteos, es decir que no se cumplen todas las normas de calidad para elaboración y producción de lácteos y derivados de la leche; esto genera una deficiencia en la productividad de las empresas de este sector. Además los inadecuados procesos técnicos de producción generan productos de baja calidad ya que el poco control en estos no permite saber exactamente en qué parte de la cadena de producción se está fallando.

Asimismo al no existir parámetros adecuados de la medición de la producción y enmarcados al conocimiento de sus responsabilidades y de todos los procesos que se deben tomar en cuenta en el momento de realizar o elaborar un producto esta genera un incorrecto cumplimiento de metas establecidas dentro de estas empresas. Por lo tanto con la inadecuada distribución de productos, este no se ejecuta de manera clara y directa la autoridad debido a que no existe una especificación de puestos y definición de responsabilidades para cada uno de sus colaboradores, es decir que un mal manejo de las mismas afecta en la productividad de las empresas lácteas.

Por lo tanto la inexistencia de coordinación entre todos los miembros de la empresa ha provocado escasas expectativas de crecimiento ya sea organizacional como profesional lo que afecta directamente en la productividad de las empresas del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua. Además que el inadecuada gestión por áreas provoca un desconocimiento de que es lo que se realiza en cada uno de los departamentos de las empresas. De tal manera que aún mecanismo de control de productividad y los indicadores claves para especificar un perfil y determinar los puestos e incrementar la productividad de sus colaboradores, esto ha generado un deficiente control de resultados en el desarrollo de las actividades realizadas dentro de las empresas de este sector.

OBJETIVOS

Objetivo general

Investigar los parámetros de diseño organizacional en la productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.

Objetivos específicos

- Fundamentar científica, teórica y metodológicamente a los parámetros de Diseño Organizacional para las empresas del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.
- Identificar los parámetros de diseño organizacional que influyen en la productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.
- Establecer herramientas para el estudio de parámetros de diseño organizacional en la Distribuidora Arias S.A de la Provincia de Tungurahua.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado Del Arte)

Antecedentes

Diseño Organizacional

El diseño Organizacional según López (2011) determina que:

Este artículo busca develar el impacto de algunos parámetros del diseño organizacional en la productividad y en las relaciones sociales entre los trabajadores. En primer lugar, se mencionan sucintamente las perspectivas y la investigación en el tema, la necesidad de cooperación en la empresa y algunos elementos de la estructura formal.

El impacto que tienen algunos de los parámetros de diseño organizacional en la productividad y en las relaciones entre colaboradores de las empresas, es sustancial ya que las mismas necesitan personal y directivos cooperativos para mantener la formalidad de las organizaciones.

Diseño Organizacional

Así mismo para Mintzberg (2014) *“La estructura organizacional puede definirse .Como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”*.

De esta manera puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización total.

Según Gilbert (2011) concluye que: *Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institución de una serie de tecnologías*

sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización

Según Mintzberg (2014) define: “*El diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros*”. El diseño organizacional se puede elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una empresa.

Importancia del Diseño Organizacional

Según el Autor Mintzberg (2014) nos plantea que El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa:

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación entre la misma, puede realizarse el esfuerzo coordinado para lograr los **objetivos**.

De tal forma que el diseño organizacional para la empresa es de vital importancia ya que aporta en la coordinación de las diferentes tareas que se realizan dentro de la empresa para así alcanzar los objetivos deseados.

Elementos del diseño organizacional

Asimismo el diseño organizacional tiene varios elementos que deben considerarse según Rada (2015), quien indica que:

Es necesario precisar que cuando se habla de estructura formal no se hace referencia exclusivamente al ordenamiento organizacional que queda plasmado en el

organigrama, sino que el concepto está apuntando a aquellos postulados que desde la prescripción se refieren a la forma como se relacionan (o se deben relacionar) los empleados para que contribuyan con los objetivos de la empresa. De esta manera lo afirma Jorge Etkin cuando señala que la estructura se: “Refiere a la forma en que se divide y asigna el trabajo, y también a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación” (Etkin, 2000, 25). El diseño organizacional es la manera como la estructura formal establece, con Ilustración y formaliza la posición, el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los elementos que componen la organización.

Los parámetros del diseño organizacional que surgieron como resultado de la investigación son departamentalización funcional, puesto de trabajo, jerarquía y reglas. Veamos algunas apreciaciones sobre éstos. La estructura formal en una organización sirve para diseñar puestos de trabajo, especificar las labores a realizar en cada posición de trabajo y agrupar las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones.

Algunos parámetros de diseño organizacional

Además que el autor Rada (2015), indica que algunos parámetros de diseño organizacional son:

El diseño organizacional, como categoría de análisis que emergió de la información en la investigación, se caracteriza por: Establecer una **departamentalización funcional** de acuerdo con la división manufacturera del trabajo, para buscar la especialización de los empleados en la organización. La definición del **puesto de trabajo** de acuerdo con la máxima el hombre adecuado en el lugar apropiado y apoyado por la rotación de personal para la conservación de dicha máxima en beneficio de la productividad. El establecimiento de distintos **niveles jerárquicos** para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad, que contribuyan con el buen funcionamiento de toda la organización. La declaración de

reglas, normas, directrices tales como el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que aseguren la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía.

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

Según Indarraga (2012) Determined quit:

This article meets the theoretical basis on the design parameters of the structure of the organization, within the framework of structural contingency, and reports on how companies are taking restructuring events, through a descriptive study in a sample of 92 industrial SMEs of Bogotá. The results show that a) the organizational redesign does not respond itself to a formal and systematic exercise based on the strategy, b) structural adjustment with the environment occurs partially and c) re-structuring, when it happens, simply responds to translational maneuvers, elimination or creation of jobs, taking as the only reference to the organization chart.

Así mismo para Rodríguez (2012) *“Las teorías de la dirección han señalado como los diseños organizacionales que simultáneamente se dirigen a la explotación y exploración pueden ser imposibles de alcanzar .De acuerdo a ello los organizadores deben de buscar estructuras que faciliten la exploración y aquellas que permitan la explotación”*. El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama.

Además para Peña y otros (2015) quienes concluyen que el clima organizacional es importante en los centros educativos:

This article shows the process of design and validation of an evaluation tool of the organizational climate, created from the classical theory and the imprints of the higher level educational centers. The methodology used was

structured in four phases: initially was made the design of the instrument; then it was validated by experts, using the statistical model v. Aiken (78 items); then a pilot program was applied to fifteen teachers from a academic unit to measure the internal consistency with cronbach's alpha (78 items), and finally a factorial analysis was made to check the homogeneity and commonality of the categories and subcategories of the instrument. As a product of this work was obtained a validated instrument (with 53 items) that allows to recover the vision of the faculty staff in the university centers.

Puesto de Trabajo

En la Empresa los Puestos de Trabajo según López (2011) determina que:

En esta categoría se puede hablar de ocupación, puesto, cargo, posición, etc. En la investigación se prefirió mantener el término “puesto de trabajo” para utilizar la misma expresión a la que se referían los distintos informantes o participantes en el estudio. La particularidad de esta categoría está dada por el diseño y la descripción del cargo, la cual delimita tajantemente cuáles son las funciones de dicho cargo y en las que se debe concentrar el empleado.

El puesto de trabajo establece un límite a la acción de las personas. Expresiones como “límitese a hacer su trabajo”, “esto no es función suya”, “es que yo no puedo hacer eso” son expresiones que reflejan la forma como el puesto de trabajo restringe a la persona y su comportamiento.

Jerarquización de puestos

La jerarquización de puestos según, Martínez (2012) quien determina que:

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad) de arriba hacia abajo a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que les son subordinadas en el proceso de la autoridad.

Define como se debe coordinar las tareas en los puestos con un esquema de jerarquización estableciendo líneas de autoridad, Además delimita la responsabilidad en los diversos puestos sean estos de nivel ejecutivo como de niveles operativos.

Asimismo para Sacoto & Shingri (2012) quienes afirman:

Es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de puestos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de puestos. La evaluación de puestos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Se desprende que es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correcciones entre los puestos sobre una base consistente y sistemática.

De tal manera que la evaluación de puestos en cuanto a su jerarquización para mantener una estructura lógica y equitativa debe ser analizada y comparada dependiendo del contenido de los puestos para que sirvan de base de un correcto sistema de remuneración. Además que es una técnica que aporta en la estructuración correcta de puestos.

Factores en los que aporta la jerarquización

Según el Autor Eslava (2013) los factores a los que aporta la adecuada jerarquización concluye que:

La gestión del control de resultados.- en la empresa son los que permitirán la supervivencia de la misma, tanto a corto plazo como a medio y largo plazo. El control de resultados tiene por misión comprobar si los objetivos se están realizando de forma adecuada, y detectar cualquier falencia y poder tomar las acciones correctivas necesarias.

Cumplimiento de Metas Según Gilbert (2011) en el recurso humano persigue la satisfacción de jefe y subalternos.

En el Recurso Humano persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas. La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidad para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

El cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencido profundamente de que somos capaces de lograr ciertas cosas, algunas personas se les hace bastante difícil alcanzar altos

niveles de bienestar porque simplemente están condicionados y limitados por las ideas que están en su interior.

Según el Autor Ansorena (2012) concluye que: *“El plan de estructuración empresarial tiene una importancia tan grande que en la práctica se denomina errónea plan de organización, comprende, sin embargo, la distribución de funciones (distribución de tareas) para todos los cargos y las especificaciones de trabajo para todas las funciones”*.

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se responsabilidades a un trabajador, cada puesto implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien ocupa.

División del trabajo

En cuanto a la división de trabajo dentro de una organización para González (2013) *“Concluyo que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y la destreza de cada trabajador. Además se ahorra un tiempo precioso que se perdería en el cambio de tareas a través de la mecanización de las operaciones”*. Define la importancia de la división del trabajo para aumentar la productividad de la empresa ya que nos ayuda a ahorrar tiempo en el trabajo.

La división del trabajo según Fernández (2012) quien asegura que:

La primera forma de organizar la empresa supone dividirla en áreas de trabajo que realicen funciones comunes, los departamentos, basadas en la idea de la división del trabajo. Así, una empresa se halla siempre dividida en departamentos, cada uno de los cuales cumple una función.

Cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas con el objeto de mejorar la eficiencia de cada una de sus actividades.

Además para Encinas (2013) , *“A la sociedad humana a la especialización y a la división del trabajo, a la producción de excedentes más allá de sus necesidades, al intercambio de ellos, a la elevación de la productividad no lo hiciera bien”*. La división del trabajo ya sea en la sociedad a la producción más allá de la necesidad de ser complementada la productividad no le hace bien. Más aun cuando las labores de un cargo alcanzan una gran magnitud, esta no puede ser atendida por una sola persona, es necesario dividir las actividades y asignarlas a otras personas a través de proceso de delegación de actividades.

En tanto que para González (2013) *“Concluyo que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y la destreza de cada trabajador. Además se ahorra un tiempo precioso que se perdería en el cambio de tareas a través de la mecanización de las operaciones”*. La importancia de la división del trabajo para aumentar la productividad de una empresa se enmarca en ahorrar tiempo en el trabajo, siempre buscando el incremento de la productividad a través de las habilidades y destrezas de los trabajadores, además que ayuda a la mecanización de las operaciones.

Definición de puestos.

La definición de puestos para Fernández (2013) quien determina que:

El análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones.

La descripción de puesto es importante ya que se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo estaría desempeñando.

De tal manera para Salcedo (2014) *“Permite conocer el funcionamiento interno en lo que se refiere a tareas, ubicación, requerimientos, y a los empleados responsables de su ejecución. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades”*. Se lo define

también como un instrumento básico para la definición de los cargos que una entidad necesita para través de ellos lograr los objetivos que se derivan de su misión si es que se decide emprender la tarea de elaboración.

Asimismo para Guerrero (2016), *“Constituye el proceso mediante el cual, en el primer lugar se realiza un levantamiento de información sobre las características del puesto, entre las principales: misión del puesto, funciones que realiza, requerimientos específicos, entorno en que las tareas son realizadas, jerarquía, etc.”*. Toda empresa debe tener claramente definidos las destrezas, preparación y experiencia requeridas para ocupar un determinado puesto en la empresa.

Asignación de tareas

La asignación de tareas para el personal de una empresa según, Escuela de Administración Pública de Murcia (2012) aduce que:

Es responsable de asignar recursos de la organización a través de la aprobación de programas y presupuesto, asignación de tareas a los subordinados. Por otra parte, la mayoría de autores especializados señalan como funciones esenciales a desempeñar por los directivos las siguientes. - Planificar lo que hay que hacer y los métodos para alcanzar los objetivos. - Organizar diseñar la estructura, definir y coordinar el trabajo. - Crear equipo implica al personal, y crear un clima favorable que motive al personal. - Dirigir tomar decisiones y asumir responsabilidad de liderazgo. - Coordinar interrelacionar equipos y personas así como las distintas partes del trabajo de su departamento. - Informar favorecer flujos de información y mantener a su personal informado.

Es como dar a los empleados información sobre su desempeño, es decir como debe ser el feed-back y que se debe decir en una evaluación.

Asimismo para Guillen (2013) quien afirma que:

La asignación diaria de una tarea que exige un alto promedio de velocidad deberá ser compensada con un incentivo económico proporcional al éxito alcanzado. Efectivamente, la remuneración será un elemento esencial de la

administración científica Taylor lo considera como única base motivacional, y los otros factores como la reducción de horas de trabajo, vacaciones, condiciones ambientales.

Una de las principales labores de la administración de una entidad es administrar el trabajo de los demás para efectos de cumplir con los objetivos de la empresa. Para esto tiene que definir todas las tareas independientes que llevarán a cumplir con los objetivos de la administración.

Herramientas para la asignación de tareas

Además Rodríguez & Bavo (2013) concluyen que

El control de planificación de trabajo.- puede desarrollar un trabajo hace falta un elevado grado de planificación y de organización. Todos los procesos de trabajo individual y compartido, tienen que estar debidamente estructurados. Así, si estructuramos todo el proceso de trabajo cooperativo en unas etapas determinadas en ellas podríamos distinguir estrategias de organización.

El control de planificación es el papel más importante ya que el directivo es quien dirige los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización, una parte muy importante de la dirección consiste en planificar y controlar objetivos.

Control de responsabilidades Según Guilli (2011) es la evolución de la responsabilidad a partir de la diferenciación entre las actividades de la empresa.

La evolución del concepto de responsabilidad a partir de la diferenciación entre las influencias de la actividad de la empresa y los problemas sociales, y se destaca de sustrato ético de la responsabilidad social. La responsabilidad que le compete a la empresa en materia ambiental se trata en los aspectos autorregulación de la actividad y la posibilidad de convertir la preocupación ambiental en una oportunidad.

Es claro que las responsabilidades e involucramiento en el proceso no son los mismos para todos, el compromiso también de mantener un ambiente de control adecuado y es importante tener claro todos los que integran una organización y de ellos también dependerá el éxito del desempeño en el proceso.

Desempeño Eficaz

El Desempeño Eficaz según Robbins (2011) *“Es aquel rasgo o aptitudes que tiene que reunir simultáneamente el ocupante de un puesto de trabajo para que de esa manera pueda desarrollar su labor de una manera adecuada al diseño de puesto de trabajo que se ha realizado”*. El desempeño eficaz es la aptitud que tenga la persona que vaya a ocupar un determinado puesto de trabajo y pueda desarrollar están pueden ser educación, conocimientos y experiencia, competencias, aplicación de estándares de gestión eficaz, satisfacción e identificación.

Control de Actividades

El control de Actividades según Stephen (2012) define que:

Como su nombre lo indica el control de actividades se encarga de vigilar las actividades reales de la organización. Esto implica que la planificación ya se ha realizado .A medida que se presentan acontecimientos y factores no previstos, muchas veces nos vemos forzados a modificar el orden de prioridad que establecimos para realizar nuestras actividades. El control del orden de prioridad y la ejecución de la tarea son necesidades que todos nosotros debemos enfrentar cada cierto tiempo.

Esta bastante claro que para el control de actividades hay que saber elegir las herramientas adecuadas para controlar la actividad de una empresa entre otros factores, las características de la actividad, la estructura organizativa y los medios con que cuenta la organización.

Control de responsabilidades

Control de responsabilidades Según Guilli (2011) *“Es cumplir con una serie de objetivos tanto institucionales como ambientales. Todas las empresas tienen una meta y para llegar a ella siguen una estrategia determinada”*. Es claro que las responsabilidades e involucramiento en el proceso es cumplir con los objetivos, el compromiso también de mantener un ambiente de control adecuado y es importante

tener claro todos los que integran una organización y de ellos también dependerá el éxito del desempeño en el proceso.

Distribución de funciones

Según el Autor Ansorena (2012) concluye que: *“El plan de estructuración empresarial tiene una importancia tan grande que en la práctica se denomina errónea plan de organización, sin embargo, la distribución de funciones (distribución de tareas) para todos los cargos y las especificaciones de trabajo para todas las funciones”*. Identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se responsabilidades a un trabajador, cada puesto implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien ocupa.

Tabla 5 Parámetros de Diseño Organizacional Según, Henry Mintzberg

Grupos	Parámetros de Diseño	Conceptos Relacionados
Diseño de Posiciones	Especialización de Tarea Estandarización de Comportamiento Capacitación y adoctrinamiento	División básica e trabajo standarización de contenido de trabajo
Diseño de Superestructura	Agrupamiento de unidad Dimensión de la unidad	Supervisión Directa División administrativa del trabajo Sistemas de Autoridad formal Organigrama
Diseño de encadenamiento laterales	-----	Sistema de flujos regulados
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización Horizontal	Sistemas de autoridad Formal

Fuente: (Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, 2014), **Adaptado por:** Darwin Arias & Ivonne Guerra 13/03/2017

Productividad

Según Robbins (2013) la productividad consigue metas y transforma recursos en productos de menor costo *“Una organización es productiva si consigues sus*

metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficiencia y la eficacia.

En la Productividad existen factores que influyen en la eficiencia y eficacia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto.

La productividad según Ríos (2012) quien determina que:

La productividad es una variable orientada a los resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo. De aquí que a la hora de juzgar el impacto que diferentes métodos tienen en la modificación de la conducta de los trabajadores la productividad no ha resultado ser un criterio útil. Tres son las perspectivas que podemos encontrar en este intento por clarificar la distinción entre eficacia y productividad: La productividad es una dimensión de la efectividad, La productividad es un concepto más amplio que comprende tanto eficiencia y efectividad, La productividad y la efectividad son conceptos independientes pero relacionados.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Así mismo García (2013) determina que:

La productividad, sin duda, está íntimamente ligada con una mejora empresarial y con la calidad ya que a mayor productividad y calidad mayor será la eficiencia del proceso y este aumento permitirá obtener unos precios más competitivos y, por tanto, nuevos clientes. No debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo.

Aumentar la productividad debe ser una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento. Para ello es imprescindible medir y monitorizar de forma continua la actividad mediante los indicadores de productividad empresarial.

Según el autor Alles (2012) determina que la productividad, *“Es la capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su posición en el mercado”*. La productividad es la relación entre los

resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, la mejor productividad en una empresa supone una mayor rentabilidad incrementando a su vez su posición en el mercado.

Elementos de productividad

Medición de la eficiencia

El análisis de la eficiencia según Moreno, Robayo, & Diaz (2014) se considera en fases dependiendo de los periodos a estudiar, como también de los índices de eficiencia estimados como: cuota de mercado, tamaño empresarial, crecimiento regional y tiempo:

El análisis de la eficiencia utilizando fronteras no paramétricas (DEA). En esta primera fase, la eficiencia es analizada para cada uno de los sectores propuestos y para cada año en el período 2005-2010. Igualmente, se determinan las estimaciones correspondientes al cambio productivo por medio del índice de Malmquist y sus componentes. En la segunda etapa, se utilizan los índices de eficiencia estimados en la primera como variable explicativa y los factores determinantes de la eficiencia (cuota de mercado, tamaño empresarial, crecimiento regional y tiempo) como variables independientes.

Algunas de las justificaciones del DEA (Data Envelopment Analysis) radican en poder explotar al máximo los datos de los que se disponen y la técnica de programación lineal puede realizar adecuadamente ese cometido. Si comparamos esta metodología con los análisis paramétricos SFA (Stochastic frontier analysis), el DEA muestra algunas ventajas. Así, permite introducir en los análisis múltiples inputs y outputs medidos en distintas unidades, explora los orígenes de la ineficiencia cuantificando el sobreuso de inputs o las cantidades de output necesarias y, además, no requiere realizar ninguna hipótesis inicial sobre la forma específica de la frontera de producción.

Además para el autor Mejía (2012) indica que la Eficiencia, Efectividad y eficacia son:

La eficiencia. Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones. La primera, como de compra a colocar, etc. Cuando se considera **la efectividad** como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a que costo. La efectividad se vincula con la

productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de uso de recursos.

La eficacia Valora el impacto de lo que hacemos del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad del servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. Como puede deducirse la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo, considerando a esta última en sentido amplio (calidad de procesos, sistemas, recursos), la eficacia debe ser utilizada en conjunción con los dos criterios anteriores. Existen tres criterios utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, creemos conveniente puntualizar aquí tanto las definiciones de los mismos como su relación con calidad y productividad.

Se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficiencia son utilizados para todo tipo de áreas de organización, independiente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control etc.

Eficacia

Para el Autor Mejía (2012) la eficacia “*Valora el impacto de lo que hacemos del producto o servicio que prestamos*” Como puede deducirse la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo, considerando a esta última en sentido amplio (calidad de procesos, sistemas, recursos).

Efectividad

Además para el Autor Mejía (2012) indica “*La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo) sin embargo, adolece de uso de recursos*”. La efectividad está ligada conjuntamente con la productividad para alcanzar su objetivo y es también el equilibrio entre la eficiencia y eficacia.

Indicadores de Productividad

Indicador Económico - Financiero

Según Cuervo & Rivero (2011) la complejidad creciente empresarial exige que esta sea juzgada a partir del análisis económico – financiero que es el que mide el éxito de las empresas y la eficacia de quienes los dirigen determina que:

La complejidad creciente de la gestión empresarial exige que esta sea juzgada a partir del análisis económico- financiero de un sistema de variables, cuya conjunción define el éxito de la empresa y la eficacia de sus dirigentes, al mismo tiempo que informa sobre su futuro y su valor en el mercado. Todo el análisis económico- financiero debe plantearse sobre la base de considerar la empresa como una unidad de producción en funcionamiento, lo cual lleva a su vez a la necesidad de tener presente de forma explícita o implícita el flujo de valores correspondientes a la actividad que realiza y esto sea cual fuere el método de análisis que se utilice, ya que , en definitiva, lo único que no puede nunca perderse de vista es el hecho de que se estará analizando la gestión y sus resultados, correspondientes a un ente en continua actividad.

El modelo económico-financiero es el ideal y más adecuado ya que se basa en el análisis de los estados financieros de la empresa, en definitiva es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

Indicador de Gestión de Procesos

Según el Autor Pérez (2012) determina que:

- Con un nuevo diseño gráfico de los procesos, hemos constado interés en muchos directivos por comprender donde reside el valor real de este enfoque de gestión. Por ello, en esta edición hemos restado importancia a la aplicación de la gestión por procesos para diseñar el sistema de calidad para resaltar aún más otras dos aplicaciones:
- Aumento de la eficiencia de la empresa. Valor añadido para todas las partes interesadas en su funcionamiento.
- Diseño de estructuras organizativas más alineadas con los principios de la gestión por procesos. Organizaciones más planas y participativas. (eficiencia y eficacia).

La gestión de procesos dentro de las empresas permite reflexionar acerca del enfoque adecuado en cuanto a la gestión se refiere aportando así al incremento de la productividad de las mismas.

Indicador de Recurso Humano

Según el Autor Fitz (2013) el departamento de recursos humanos en su mayoría no responde a los cambios como lo indica a continuación:

Aunque muchos departamentos de recursos humanos no responden al cambio ni a los nuevos métodos para la gestión de los recursos humano, las direcciones de muchas empresas están recurriendo a recursos humanos para que les ayude a gestionar la empresa.

Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las practicas, la salud, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de una persona de la propia organización.

El proceso administrativo como gestor del Recurso Humano busca el incremento y preservación del esfuerzo de cada uno de sus empleados, para poder llevar una gestión adecuada de la empresa.

La Calidad y productividad

Además para Rodriguez & Bavo (2010) la calidad y la productividad en relación de otros criterios de desempeño concluyen que:

- Calidad y productividad, definiciones y relación con otros criterios de desempeño. Calidad: adecuación es una noción que da cuenta de las cualidades y características del servicio que presta una empresa o sistema. Las definiciones más importantes y completas y las cuales compartimos son:
- Calidad es adecuación al uso
- Calidad es al grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes.

- Otras definiciones de calidad: cumplir requisitos, hacerlo bien desde la primera vez, conformidad de la misma o a lo que debemos hacer para mejorar. La noción de calidad está más enfocada a evaluar el producto o servicio del sistema y de sus partes y en qué medida se adecua o satisface lo que se espera (el cliente) de él.
- Productividad : Facultad de Producir

La productividad es un concepto que en sentido restringido se le ha vinculado a expresiones matemáticas producto insumo y a su Operacionalización cuantitativa y, por esta vía, se ve mal interpretada y disminuida su importancia. Las definiciones de productividad más completas y que igualmente compartimos son las siguientes:

- Facultad de producir. Calidad de lo que es productivo
- Aprovechamiento productivo de la naturaleza para reproducir y mejorar la raza humana.

En tal sentido, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados.

Para un correcto análisis de los indicadores de productividad es necesario conocer los niveles de productividad según el sector según Aguilar (2014) el **indicador de productividad del valor agregado** es bueno para el proceso productivo sin embargo se ve preocupaciones para el proceso administrativo y productivo de las mismas:

La productividad laboral es un elemento importante para el progreso de la empresa, un alto valor de la productividad laboral refleja mayor capacidad de la empresa para poder desempeñarse estratégicamente y con esto tener un flujo de caja continuo y poder hacer inversiones en nuevas tecnologías e instalaciones, que según lo visto en la caracterización de las empresas, muy pocas de estas hacen inversiones constantes en investigación y desarrollo de tecnologías, igualmente, se estimó que estas empresas están constituidas en su mayoría por empleados con nivel de escolaridad bachiller terminado (60.8%) y solamente en un 17.76% por empleados con nivel de

escolaridad profesional o posgrado por lo que se puede explicar el índice de nivel salarial anual y la participación del trabajo. A pesar de esto, también se pudo encontrar que aunque los niveles de escolaridad sean bajos, las empresas presentan índices de gestión humana de igual forma bajos como lo son el índice de frecuencia de accidentes (3%) el índice de ausentismo anual (1%) y el índice de rotación de personal (11%) lo que equilibra un poco la balanza y no le genera pérdidas a las empresas.

Para la productividad del capital es necesario tener en cuenta que esta es la relación entre el valor agregado y el capital operativo, el nivel general de la productividad será definido por el capital operativo, en esta investigación se obtiene un valor promedio de 58% lo cual un nivel alto, esto puede deberse a la menor cantidad de tiempos muertos en la maquinaria y equipos o también este índice alto puede ser debido a los tiempos dedicados a reproceso, estas empresas tienen un promedio de devoluciones de pedidos de 5.4% lo que es bajo y representa un buen proceso productivo y de distribución lo que hace más eficiente la producción.

HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

Las herramientas organizacionales Según (CL, 2015, págs. 1-4) afirma que:

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con los objetivos de la empresa, esta es una labor de la administración, y para ello cuenta con instrumentos o herramientas importantes; que son un conjunto de documentos legales y operativos, usados como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, estos son implementados por la alta dirección (Gerente, Directores, Administradores, etc.) para la buena gestión de la empresa.

Estos documentos son de diversa naturaleza y por esta razón hay empresas que lo implementan por obligatoriedad y otras por potestad.

Estos documentos pueden ser modificados cada vez que la alta dirección lo requiera y lo decida pero previo a una evaluación y estos son:

Las herramientas de diseño organizacional deben ser modificadas de acuerdo con la necesidades de las empresas esto siempre debe ser tomado en cuenta por la alta dirección para una buena gestión de las mismas.

ESTATUTO

Es un documento básico de la organización administrativa, un compendio correlativo de títulos, artículos; donde se determinan aspectos relacionados con

- Identificación de la actividad principal a la que se dedica la empresa.
- Régimen de gobierno, manera como esta administrativamente manejada.
- Régimen económico, es como se ha distribuido los aportes iniciales de los socios y como se administrará el dinero:
 - Capital social
 - Distribución de las utilidades
 - Responsables o absorción de las pérdidas
 - Incremento de capital
 - Disminución de capital
 - Disolución, quiebra, liquidación.
- Régimen de personal
- Aspectos de selección, admisión y contratación
- Sistemas remunerativos
- Otros Aspectos
- Legal
- Tributario
- Contingencias

MANUALES

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. Que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas. Los manuales responden a lo siguiente:

- ¿Qué hacer? Las acciones
- ¿Cómo hacer? Los procedimientos
- ¿Quién lo hace? Responsabilidad

Deberes y derechos. De los Trabajadores

¿Qué deben contener los manuales?

1. A quien va dirigido
2. Porque va dirigido en ese sentido
3. La política general de la empresa
4. Historia y antecedentes
5. Estructura Orgánica
6. Normas para el personal
7. Procedimientos generales de trabajo
8. Procedimientos de documentación
9. Procedimientos de orientación y capacitación del personal
10. Normalización y control de trámites
11. Solución a conflictos jerárquicos

a) Finalidad de los Manuales:

Depende de lo que se pretenda llevar a cabo:

Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.

Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos

Adoctrinamiento al personal nuevo

Adiestramiento y orientación al personal de servicio

Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

b) **Objetivos de los Manuales:**

Presentar una visión de conjunto de la organización

Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa

Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos

Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo

Funcionar como medio de relación y coordinación.

Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes.

Requisitos de los Manuales Administrativos

Se debe tener en cuenta:

Si obedece su formulación a necesidades reales

Que se redacte en forma sencilla y clara

Que contenga lo indispensable

Que no sea muy voluminoso

Que se dé a conocer al personal

Que se actualice periódicamente

Herramientas Organizacionales

Asimismo para (Vasquez, 2014) quien asegura que las herramientas organizacionales son tomados en cuenta a través del siguiente:

¿Qué son los diagramas de flujo?

Los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Ventajas de los Diagramas de Flujo

Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reproceso, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

¿Qué Símbolos se Emplean en los Diagramas de Flujo?

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son:

Desarrollo del Diagrama de Flujo

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

Identificar a los participantes de la reunión donde se desarrollará el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.

Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.

Identificar quién lo empleará y cómo.

Establecer el nivel de detalle requerido.

Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.

Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.

Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.

Identificar y listar los puntos de decisión.

Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Una de las principales herramientas para el diseño organizacional son los diagramas de flujo a través de interfaces que aportan en la identificación de las principales actividades, que se realizan dentro de las organizaciones. Estos se deben construir empleando los símbolos correctos y un título claro en los mismos.

Herramientas y Técnicas del Diagnóstico Organizacional

Las herramientas y técnicas del diagnóstico organizacional según (Murzin, 2014)

Las herramientas que se utilizan en la aplicación del diagnóstico organizacional, se fundamentan en la participación del capital social de la empresa y pueden ser de dos tipos, cuantitativas y cualitativas. En términos metodológicos las herramientas y técnicas facilitan y mejoran la posibilidad de recopilar y organizar la información de manera eficiente.

Para ello se pondrán en práctica las técnicas participativas, las más usadas son la entrevista, el cuestionario, el análisis de la comunicación, la DOFA, la recopilación documental y bibliográfica, la observación, entre otras.

Técnicas cualitativas:

Son técnicas que se basan en la descripción de eventos, es decir, se utilizan palabras para narrar los hechos que rodean el desarrollo de un fenómeno o evento de interés. Entre estas se destacan las siguientes:

Entrevista: la entrevista es una conversación que tiene un propósito definido y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta y respuesta, de emisor y receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores.

Cuestionario: recolección sistemática de datos en una población y de una manera más rápida, más económica que otros métodos y facilita el análisis estadístico.

La entrevista grupal: es la recolección de datos a un grupo de personas que representan a la organización. La entrevista se suele centrar en aspectos relacionados con la crisis que se presenta en ese momento en la compañía.

Observación: es uno de los instrumentos más utilizados y antiguos dentro de la investigación, debido a que es un procedimiento fácil de aplicar. El acto de observar y de percibir es la forma más directa e inmediata de conocer los fenómenos, los procesos y las actividades que suceden alrededor sobre lo cual se está interesado.

Dramatización: suministra información sobre la apreciación que la comunidad tiene sobre las situaciones que se presentan en el trabajo o en la compañía.

Técnicas proyectivas: se basa en suministrarle a una persona un material con instrucciones vagas y solicitándole que lo organice a su manera, lo cual permite que refleje su personalidad.

La DOFA: es una de las técnicas más utilizadas para la preparación de las estrategias para superar los conflictos o crisis presentadas en una empresa o comunidad, donde se identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La recopilación documental y bibliográfica: la recopilación de datos parte de las fuentes secundarias, es decir, de la información obtenida a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador. Aquí el documento es un testimonio escrito de un hecho pasado o histórico y que se obtiene de las personas o del medio donde se generan y se desarrollan las situaciones y los fenómenos estudiados.

Técnicas cuantitativas:

Las herramientas cuantitativas como apoyo para la toma de decisiones tienen ventajas, como son, poder dividir problemas complejos en fragmentos menores que pueden ser diagnosticados fácilmente. Sin embargo, no es una fuente de decisiones y respuestas automáticas para todos los problemas que los gerentes enfrentan, se limita al estudio de elementos tangibles y no permite el análisis de factores cualitativos, como aspectos humanos, que no se pueden cuantificar, tiene las siguientes características:

Al comparar alternativas para alcanzar objetivos es más probable que se consideren los factores cuantitativos. Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo, costos, entre otros. Es obvia la importancia de estos factores pero el éxito de una empresa no radica solo en estos, también se deben tener en cuenta los factores intangibles o cualitativos.

Para evaluar y comparar los factores intangibles existentes en un problema de planeación y toma de decisiones los administradores primero deben reconocer estos factores y después determinar si se les puede aplicar una medición cuantitativa razonable. Si no es así, se debe averiguar todo lo posible acerca de ellos, quizá clasificarlos en términos de su importancia, comparar su posible influencia sobre el resultado con la de los factores cuantitativos y después llegar a una decisión. Esta quizá le dé un peso predominante a un solo factor intangible. Todo este proceso le permite al administrador tomar decisiones con base en el peso de la evidencia total.

Algunas de las técnicas cuantitativas que se utilizan son:

La simulación: es un procedimiento que estudia un problema al crear un modelo del proceso involucrado en esa dificultad y después, mediante una serie de soluciones por tanteos organizados, intenta determinar una mejor salida a ese problema.

La matriz de resultados: es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden lograr, al seguir cursos alternativos de acción (estrategias) en diferentes circunstancias.

El sistema de inventarios: ayudan al control de los costos totales del inventario; estos enfoques pueden reducir exitosamente el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y de quedarse sin él.

No se deben hacer inventarios tan pequeños, ya que se pueden presentar problemas cuando se agote la demanda de algún bien.

Si se hacen pedidos muy altos estos requieren costos; como los de almacenamiento; que cubren costos de mantenimiento de inventario, renta, intereses e impuestos.

En general lo que pretende el sistema de inventarios es ayudar a buscar el nivel óptimo al ordenar o almacenar la mercancía o insumos del empresario. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, s.f.)

Comparación entre la metodología cualitativa y cuantitativa

Cualitativa Cuantitativa

Aboga por el uso de métodos cualitativos.

Observación natural no controlada.

Subjetivo.

Fundamentada, orientada al descubrimiento y descriptiva.

Orientada al proceso.

Información válida, real y profunda.

No generalizable.

Holística.

Aboga por el uso de métodos cuantitativos.

Medición obstructiva y controlada.

Objetiva.

No fundamentada, orientada a la verificación, exploratoria orientada al resultado.

Fiable y replicable.

Generalizable.

Particularística.

Las empresas se encuentran dentro de un paradigma organizacional por esta razón buscan técnicas y herramientas adecuadas para el buen funcionamiento de las mismas, para así obtener una transformación en todos los niveles para así satisfacer las necesidades de las organizaciones.

Diagrama de PERT

Para (Jasen, 2015) los diagramas como el de PERT son necesarios para el funcionamiento apropiado de una empresa. *“El manual de organización es un documento que permite conocer las funciones y estructuras de una organización. En ella se especifican los objetivos generales, políticos y organigramas de la empresa”.*

Este diagrama permite en primer lugar fijar objetivos, funciones y estructuras clara de una empresa.

Evaluación de Desempeño

Para (Mejia, 2013) quien define la evaluación del desempeño como:

Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

La evaluación del desempeño como herramienta para el diseño organizacional ayuda al control de funciones, desempeño y rendimiento futuro de los empleados de las empresas.

Hipótesis

El establecimiento de herramientas para el estudio de Parámetros de Diseño Organizacional, y así incrementar la Productividad de Distribuidora Arias S.A. de la Provincia de Tungurahua.

Variables

Variable Independiente

X = Parámetros de Diseño Organizacional

Variable Dependiente

Y = Productividad

METODOLOGÍA

Enfoque

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo:

Cuantitativo: porque orienta hacia la identificación de las causas y explicación de Los Parámetros de Diseño organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua, es objeto de estudio.

Cualitativo: porque orienta al descubrimiento de la hipótesis, pone énfasis en el procedimiento, orienta hacia la comprensión del problema, los Parámetros de Diseño organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.

Investigación de Campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información.

Tiene como finalidad registrar y recolectar sistemáticamente información primaria referente a Los Parámetros de Diseño organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.

Para la cual utilizaremos la técnica de la encuesta a través de su instrumento el cuestionario. Vivas (2010, pág. 3)

Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Ketele (2009, pág. 111)

Existe la necesidad de realizar un estudio de la productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua a través del Diseño de parámetros organizacionales.

Población y Muestra

- **Población Finita.-** Es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, como el número de especies, el número de estudiantes, el número de obreros.
- **Población Infinita.-** Es la que tiene un número extremadamente grande de componentes, como el conjunto de especies que tiene el reino animal.

Recolección de la información

En el proceso de investigación se desarrolló un trabajo bibliográfico de búsqueda, recolección y procesamiento de la misma la cual permite interpretar, comprender y explicar con claridad el problema en estudio. Los Parámetros de Diseño Organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la provincia de Tungurahua, además recolectar información de cuantas empresas cuentan con un diseño organizacional adecuado para el manejo de las mismas ya sea de manera parcial o total y así poder aplicar en Distribuidora Arias S.A, de la ciudad de Ambato, para obtener la mejor alternativa de solución.

La población del Sector lácteo de Tungurahua está comprendida de una población finita de 15 empresas que constan en el Ministerio de la Productividad, en el INEC establecidas alrededor de la provincia específicamente en los cantones de Píllaro, Pelileo, Quero y Ambato, en las cuales se aplicó la encuesta a los empresarios y propietarios que dirigen las mismas. Por la cantidad limitada para este estudio no se realizó el cálculo de la muestra con la fórmula adecuada.

Tabla 6 Población y Muestra

EMPRESAS LÁCTEAS	CANTONES	NUMERO
Lácteos San Francisco, Productos Lácteos de Marco's, Pasteurizadora San Pablo, Lácteos La Esencia, Lácteos Proalpi, Lácteos Naranjo, Lácteos Monteverde, Pasteurizadora Píllaro, Lácteos Ismael, Lácteos San José, Lácteos Katyta	PILLARO	11
Planta Inleche, Industrias L, Industrias Lácteas Del Chimborazo Cía. Ltda	PELILEO	2
Planta de Lácteos El Vaquero	QUERO	1
Distribuidora Arias S.A	AMBATO	1
TOTAL		15

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra 06/08/ 2016

RESULTADOS ESPERADOS

Con la presente investigación del problema en estudio de Los Parámetros de Diseño Organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua se espera alcanzar un impacto en el diseño de una estructura clara y de fácil comprensión para los integrantes del sector, como también de sus clientes y proveedores para así mejorar dentro de las empresa del sector de la distribución de la provincia.

Asimismo que la Estructura Organizacional según, Enciclopedia Financiera (2011, pág. 1): la estructura organizacional de la empresa permite la asignación correcta de responsabilidades y de sus diferentes funciones, procesos a todas la personas:

La estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que

podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo.

En mención de esto Nogué (2010, pág. 6), asegura que: *“Es la distribución formal de los puestos de una organización, la cual puede verse en un organigrama. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, pasan por un proceso de seis elementos involucrados en el diseño organizacional”*. Es decir que la estructura organizacional de una empresa de servicios debe ser clara y bien diseñada.

Además para, Empresa Electrica Quito (2015, pág. 1) asegura que:

La nueva estructura organizacional obedece a una línea de mando desde la Gerencia General en correlación con las Gerencias a cargo de los Procesos Agregadores de Valor: Generación y Subtransmisión, Distribución, Comercialización y Gestión de la Energía desde la Oferta y la Demanda, así como también con la Gerencia Administrativa Financiera a cargo de los Procesos de Apoyo.

Se señala además, que en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable de la estructura organizacional para incentivar a sus subordinados. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión, que establece los medios y los criterios para tal estructura.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de frecuencias

4.1 ¿Cuál de los siguientes factores de productividad considera usted que afecta a su empresa?

Tabla 7 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

Factores de Productividad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soportes técnicos para la Producción	2	13,3	13,3	13,3
	Unidades Administrativas	3	20,0	20,0	33,3
	Unidades Operativas	9	60,0	60,0	93,3
	Gestión por Áreas	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

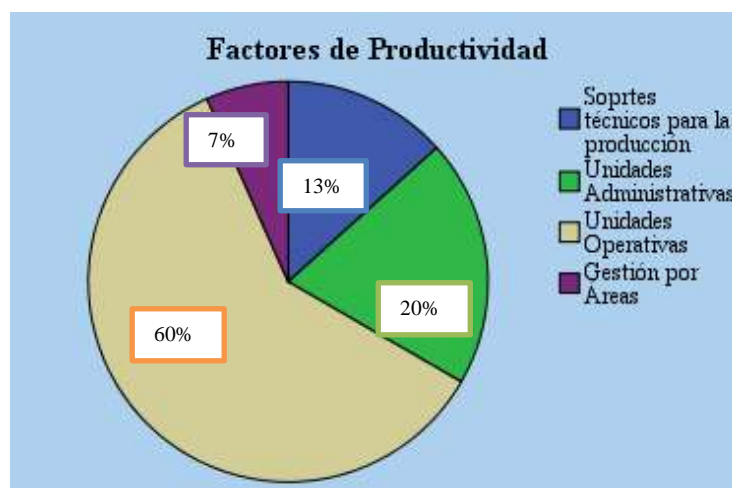


GRÁFICO 1 FACTORES DE PRODUCTIVIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

El total del 100% de encuestados el 60 % de respuestas es la que más afecta a la empresa, mientras un 20% las unidades administrativas, además que los soportes técnicos para la producción y la gestión por áreas con un 13% y un 7% respectivamente son los factores de menos impacto.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de empresas coincide en que las unidades operativas son las que más afectan a las empresas.

6.2 ¿Para medir la producción de lácteos de su empresa cuál de estos elementos toma en cuenta?

Tabla 8 ELEMENTOS DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Elementos de Medición de Productividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiencia	4	26,7	26,7	26,7
	Eficacia	7	46,7	46,7	73,3
	Efectividad	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

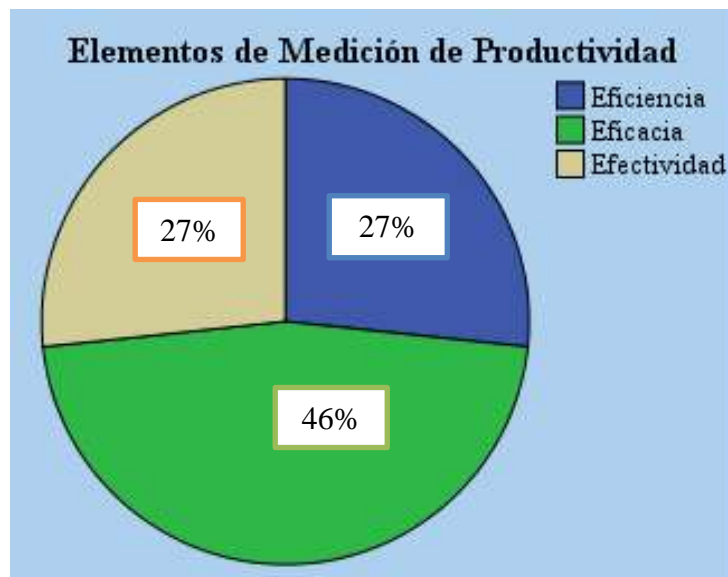


GRÁFICO 2 ELEMENTOS DE MEDICION DE PRODUCTIVIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

Del 100% de encuestados el 46% de respuestas es la que más toman en cuenta los empresarios es la eficiencia en la producción, mientras tanto que los elementos de eficiencia y la efectividad con un 27% la que es medida por la capacidad de lograr el efecto deseado en la producción de lácteos.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos proporcionados por los encuestados quienes dan una valoración positiva a los elementos de medición de productividad, mientras una mínima cantidad de los mismos a la eficiencia y efectividad creen que son medidos a la par dentro de sus empresas del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua.

6.3 ¿Considera usted importante que debe existir indicadores adecuados para la medición de la productividad de las empresas lácteas en la provincia de Tungurahua?

Tabla 9 INDICADORES DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Indicadores de Medición de Productividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Económico - Financiero	2	13,3	13,3	13,3
	Gestión de Procesos	11	73,3	73,3	86,7
	Gestión de Recurso Humano	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

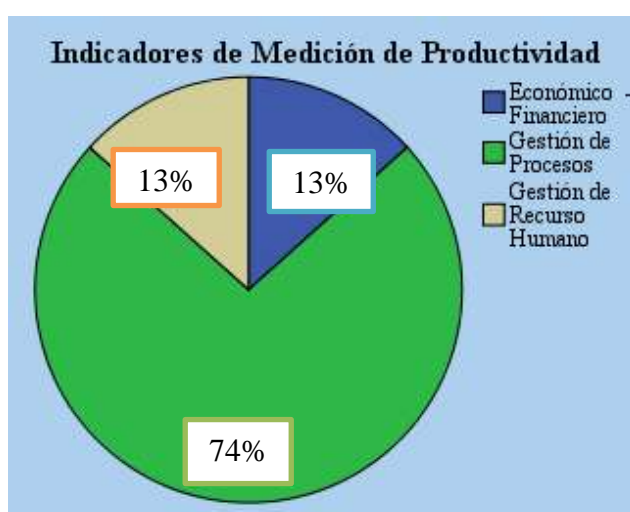


GRÁFICO 3 INDICADORES DE MEDICION DE PRODUCTIVIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

Para 74% de encuestados el indicador de gestión de procesos es el más importante de un 100% de los mismos, mientras tanto que el económico – financiero y la gestión de recurso humano cada una con 13% y 13% respectivamente deben ser tomados en cuenta según sus necesidades.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos proporcionados por los encuestados quienes dan una valoración positiva como principal indicador la medición de la productividad, además una mínima cantidad creen que los indicadores económico – financiero y la gestión de recurso humano tienen una relevancia similar para dicha medición.

6.4 ¿Cuál de estos indicadores de producción mide usted?

Tabla 10 INDICADORES DE PRODUCCIÓN

Indicadores de Producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Producción Promedio de Leche por vaca ordeñada	3	20,0	20,0	20,0
	Cantidad de Leche por unidad de abastecimiento urbano	1	6,7	6,7	26,7
	Influencia de la Infraestructura para la Industrialización de la leche	7	46,7	46,7	73,3
	Consumo Promedio de Leche de pobladores urbanos	2	13,3	13,3	86,7
	Precio Promedio de Leche al consumidor	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

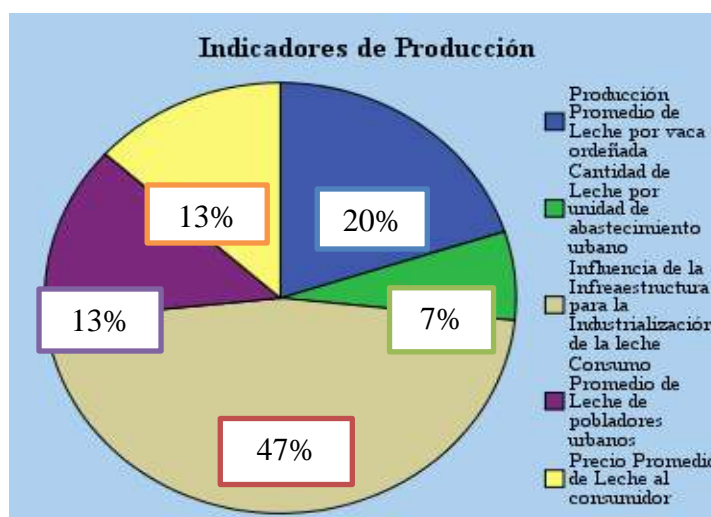


GRÁFICO 4 INDICADORES DE PRODUCCION

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

La infraestructura para la industrialización de la leche con un 47% es el indicador más relevante, la producción promedio de leche por vaca ordeñada con un 20%. Asimismo el 13% para el consumo de leche de la población urbana y el precio promedio de la misma respectivamente, y el 7% para la cantidad de leche por unidad de abastecimiento urbano del 100% de encuestados.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar los datos proporcionados a los investigados la influencia de la infraestructura para la industrialización de la leche es el indicador de producción más medido por los empresarios, mientras que los demás indicadores son medidos en menor frecuencia.

6.5 ¿Le han proporcionado información sobre las normas de calidad adecuadas de manipulación de productos lácteos?

Tabla 11 PROPORCIÓN DE INFORMACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD

Proporción de Información de Normas de Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	66,7	66,7	66,7
	No	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

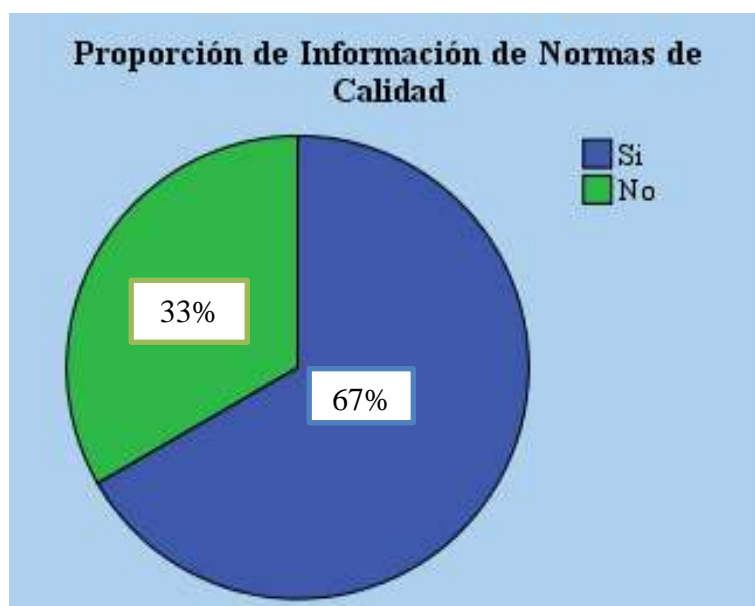


GRÁFICO 5 PROPORCION DE INFORMACION DE NORMAS DE CALIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

Del 100% de encuestados un 67% dicen que si se les proporciona información de las normas de calidad que rigen al sector para la manipulación de productos lácteos. Mientras tanto que para el 33% no se proporciona esta información.

INTERPRETACIÓN

Con estos resultados se evidencia que la mayor parte de los encuestados conocen las normas de calidad que rigen al sector, mientras que la minoría de los empresarios asegura que no es correcta esta aseveración.

6.6 ¿Cuál de las siguientes normas de calidad para la elaboración de productos lácteos aplica usted en su empresa?

Tabla 12 NORMAS DE CALIDAD

Normas de Calidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076	9	60,0	60,0	60,0
	Leche y Productos Lácteos ISO 6734-2010	3	20,0	20,0	80,0
	Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados N. ARCSA-DE-067-2015-GGG	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

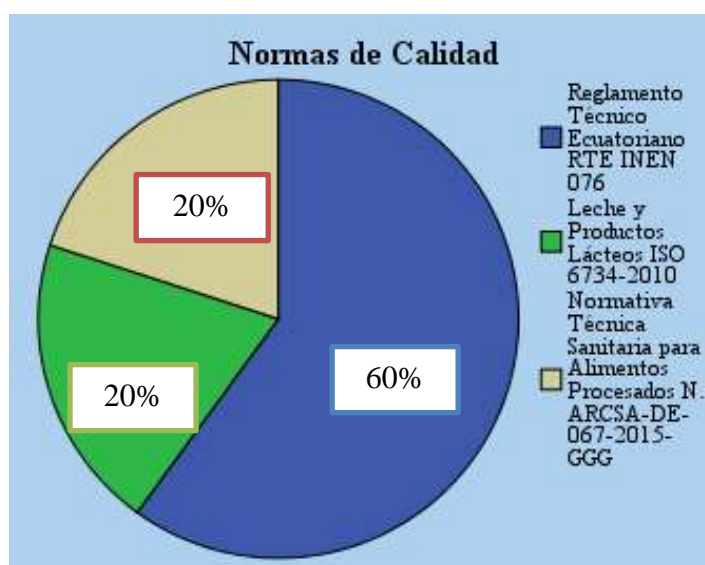


GRÁFICO 6 NORMAS DE CALIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

La norma de calidad que aplican los encuestados para la elaboración de productos lácteos con un 60% es el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076, mientras que la norma de calidad ISO 6734-2010 aplican un 20%. En tanto que la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados No. ARCSA- DE-067-2015GGG, es aplicada en un 20%, esto del 100% de encuestas realizadas.

INTERPRETACIÓN

Estos resultados demuestran que las normas de calidad para la elaboración de productos lácteos más aplicada en estas empresas es el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076, por lo tanto las normas ISO y ARCSA no son tan conocidas por los mismos.

6.7 ¿Cree usted que el INEN realiza control de calidad de sus productos de manera rápida y oportuna?

Tabla 13 CONTROL DE CALIDAD INEN

Control de Calidad INEN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	66,7	66,7	66,7
	No	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

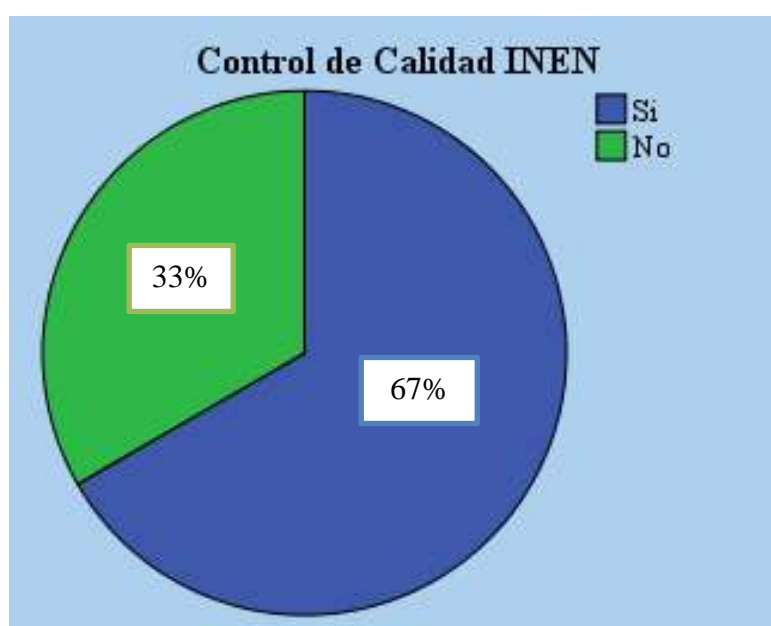


GRÁFICO 7 CONTROL DE CALIDAD INEN

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

Del total del 100% el 67% de los encuestados el INEN si realiza el control de calidad en sus laboratorios de manera rápida y oportuna, mientras tanto que para el 33% de los empresarios no se lo realiza.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos son en su mayoría positivos en cuanto al control de la calidad de productos lácteos que el INEN de manera rápida y oportuna a estos, mientras que para una minoría de los encuestados no se lo realiza.

6.8 ¿Cree usted que debe existir más laboratorios de control de calidad de productos lácteos?

Tabla 14 MAS LABORATORIOS DE CONTROL DE CALIDAD

		Más Laboratorios de Control de Calidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	20,0	20,0	20,0
	Si	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



GRÁFICO 8 MAS LABORATORIOS DE CONTROL DE CALIDAD

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

El 100% de los empresarios del sector lácteo de la provincia de Tungurahua coinciden con un 80% que debe existir más laboratorios de control de calidad. Mientras tanto que para el 20% no es necesario el incremento.

INTERPRETACIÓN

Los resultados se dan debido a que los encuestados opinan que no deberían existir más laboratorios de control de calidad, ya que esto no ayudaría a que los estudios de calidad sean más rápidos y así puedan agilizar la producción.

6.9 ¿Qué debería medir el INEN de las productoras lácteas de menor tamaño (PYMES) en la provincia de Tungurahua?

Tabla 15 MEDICIÓN INEN A LAS PYMES

Medición INEN a las PYMES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad y Tipos de Leche	7	46,7	46,7	46,7
	Calidad y Tipos de Quesos	5	33,3	33,3	80,0
	Calidad y Tipos de Mantequilla	1	6,7	6,7	86,7
	Calidad y Tipos de Yogurt	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

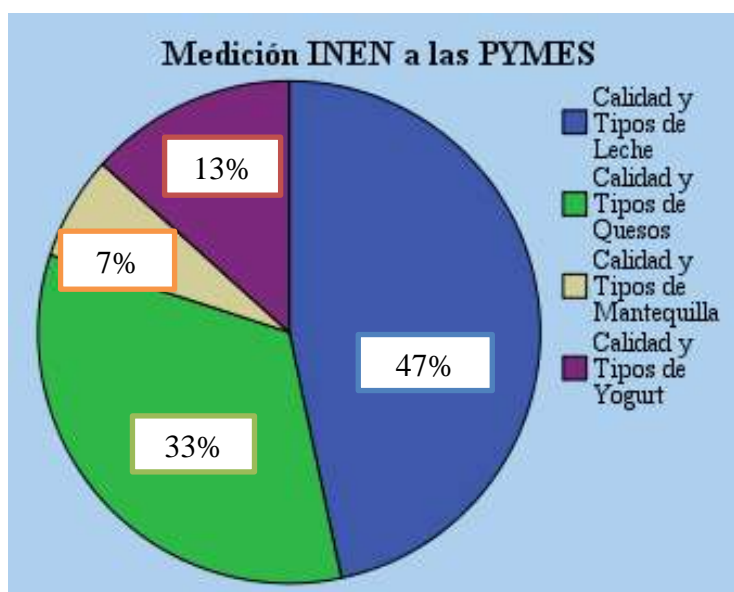


GRÁFICO 9 MEDICION INEN A LAS PYMES

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

De acuerdo con los investigados con un 47% el INEN debería medir en las empresas de menor tamaño (PYMES) la calidad y tipos de leche, en tanto que un 33% los empresarios coinciden que se debe medir la calidad y tipos de quesos que producen. De tal forma que para el control de calidad de tipos de yogurt, cremas y mantequillas con 13%, y el 7% respectivamente debería controlar este tipo de producto.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados el INEN debería medir a las PYMES la calidad y tipos de leche, la calidad y tipos de quesos. Mientras que una cantidad reducida, debería medir la calidad y tipos de mantequilla, yogurt, crema respectivamente.

6.10 ¿Qué nivel de producción de leche mensual mantiene al momento su empresa?

Tabla 16 NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL

Niveles de Producción Mensual de Leche					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0- 5000	2	13,3	13,3	13,3
	5001-10000	7	46,7	46,7	60,0
	10001-15000	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

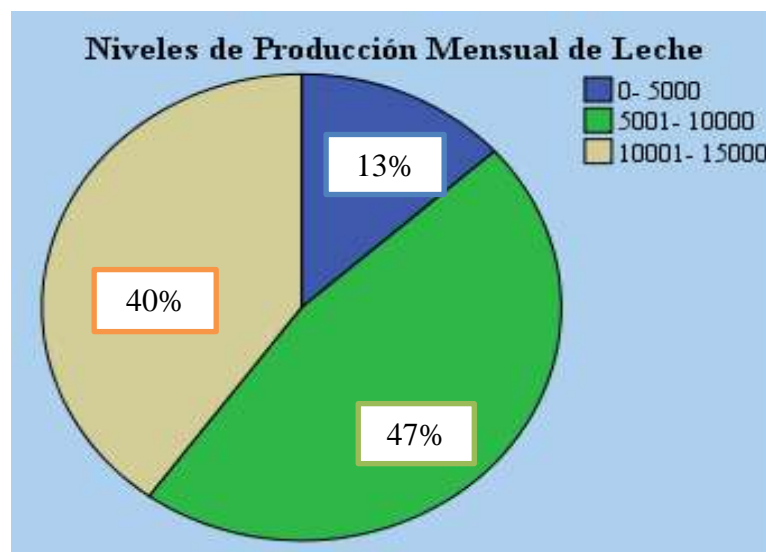


GRÁFICO 10 NIVEL DE PRODUCCION DE LECHE MENSUAL

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

El nivel de producción mensual de las empresas lácteas va de 5001-10000 litros mensuales de acuerdo con el 47% de los encuestados, mientras que para el 40% de los mismos es de 10001-15000 litros de leche mensual. Por lo tanto para el 13% de los empresarios su producción es de 0-5000 litros mensuales. Esto de acuerdo con el 100% de encuestas realizadas.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar los datos la mayor parte de los encuestados dicen tener una producción de leche mensual de 5001 – 10.000 litros, mientras que los demás empresarios aseguran que su producción es de 10.001 – 15.000 litros y la minoría dice que va de 0 – 5.000 litros.

6.11 ¿Tipos de insumos para la producción utiliza en su empresa?

Tabla 17 TIPO DE INSUMOS

		Tipos de Insumos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insumos Importados	10	66,7	66,7	66,7
	Insumos Elaborados dentro del país	4	26,7	26,7	93,3
	Insumos Orgánicos	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

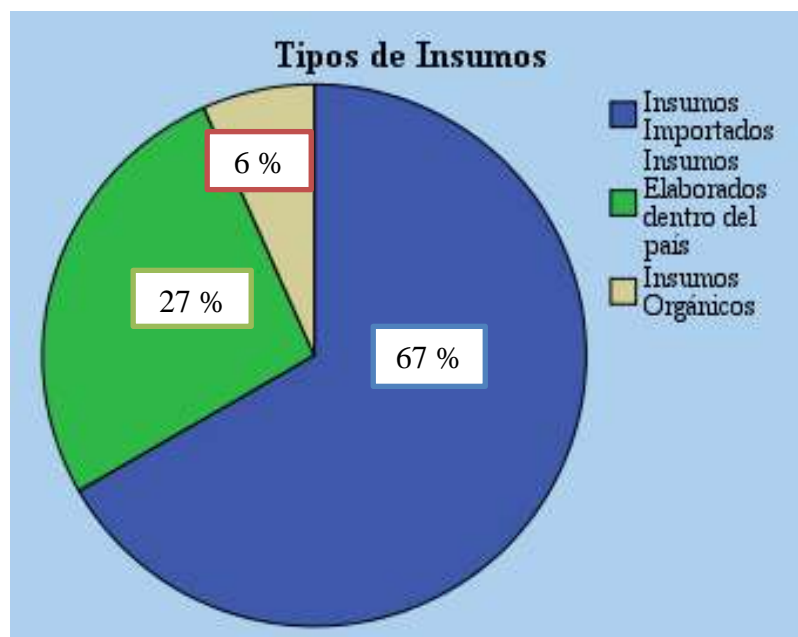


GRÁFICO 11 TIPOS DE INSUMOS

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

De un total de 100% el 67% de los empresarios utilizan insumos importados, además que el 27% utilizan productos elaborados dentro del país y un 6% de los mismos utilizan insumos orgánicos.

INTERPRETACIÓN

Con los datos proporcionados por los empresarios el tipo de insumos que más utilizan son los importados, en tanto los productos elaborados dentro del país no son tan aceptados, y para los insumos orgánicos es casi nula la aceptación.

6.12 ¿Cuál de los siguientes Parámetros de Diseño Organizacional debería aplicar en su empresa?

Tabla 18 PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Parámetros de Diseño Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Puesto de trabajo	3	20,0	20,0	20,0
	Jerarquización de Puestos	7	46,7	46,7	66,7
	División del Trabajo	2	13,3	13,3	80,0
	Definición de Puestos	1	6,7	6,7	86,7
	Asignación de Tareas	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

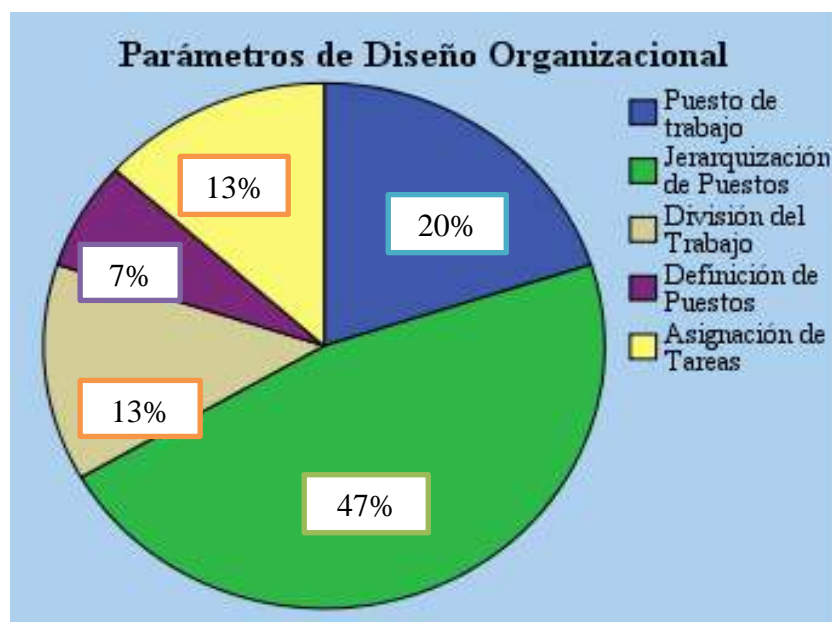


GRÁFICO 12 PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

La jerarquización de puestos con un 47% de aceptación, seguido por los puestos de trabajo con un 20%. Mientras que para el 13% de los encuestados se debería aplicar la división del trabajo y la asignación de tareas en sus empresas. Y para el 7% la definición de puestos, esto del 100% de encuestados.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de las empresas coinciden que la jerarquización de puestos es el principal parámetro seguido por puesto de trabajo, asignación de tareas, división de trabajo y la definición de puestos para así mantener parámetros de diseño organizacional bien estructurados dentro de sus empresas.

6.13 ¿Cree usted que una Adecuada jerarquización de puestos en las empresas del Sector Lácteo de la provincia de Tungurahua aportaría en los siguientes factores?

Tabla 19 ADECUADA JERARQUIZACIÓN FACTORES

Adecuada Jerarquización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	6,7	6,7	6,7
	Control de Resultados	7	46,7	46,7	53,3
	Productividad	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

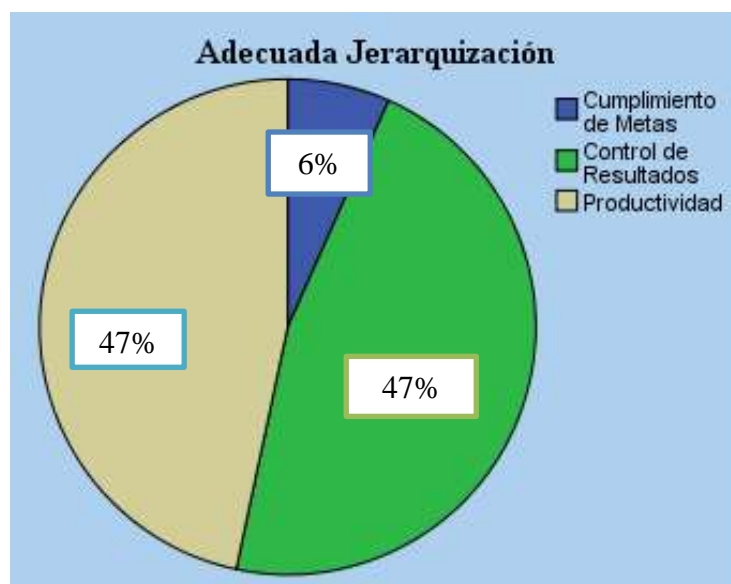


GRÁFICO 13 ADECUADA JERARQUIZACION

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

De un total del 100% el 47% dice que el control de resultados es el principal factor para una adecuada jerarquización de puestos, en tanto que para el 47% aportaría en el factor de productividad, mientras que el cumplimiento de metas con un 6% no tiene relevancia como factor.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos proporcionados por los empresarios los principales factores que aportarían en una adecuada jerarquización de puestos son el control de resultados, y la productividad, además que el cumplimiento de metas sería un factor poco influyente para la realización de la misma.

6.14 ¿Cómo ayudaría una adecuada definición de puestos en la productividad de su empresa?

Tabla 20 ADECUADA DEFINICIÓN DE PUESTOS

Adecuada Definición de Puestos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Distribución de Funciones	5	33,3	33,3	33,3
	Conocimiento de Obligaciones y Responsabilidades	8	53,3	53,3	86,7
	Conocer Debilidades	2	13,3	13,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

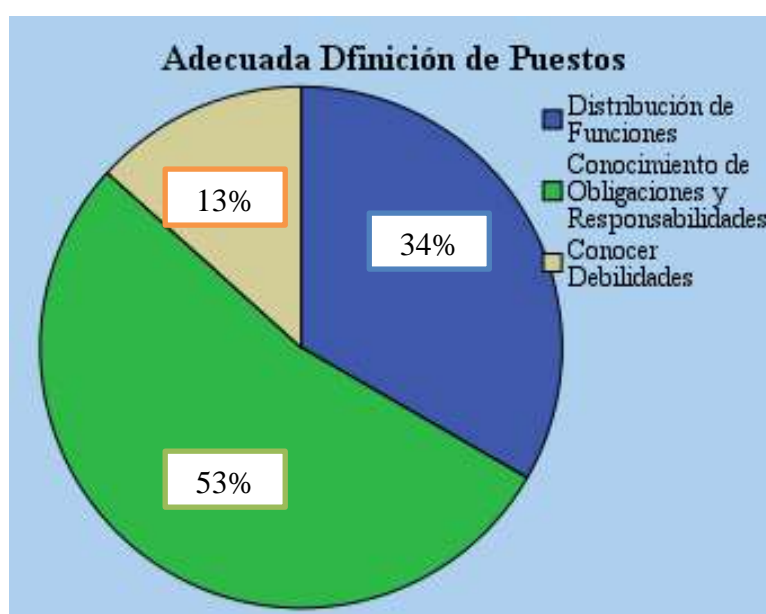


GRÁFICO 14 ADECUADA DEFINICION DE PUESTOS

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

El conocimiento de obligaciones y responsabilidades con un 53%, del 100% de encuestados y para el 34% de los empresarios es la distribución de funciones dentro de las empresas. De tal manera que para el 13% ayudaría en el conocimiento de debilidades dentro de las mismas.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la opinión de los encuestados la adecuada definición de puestos ayudaría en la productividad de sus empresas en el conocimiento de obligaciones y responsabilidades, como también en la distribución de funciones seguido por el conocimiento de las responsabilidades.

6.15 ¿Cuál de las siguientes herramientas de asignación de tareas beneficiaría a la productividad de su empresa?

Tabla 21 HERRAMIENTAS DE ASIGNACIÓN DE TAREAS

Herramientas de Asignación de Tareas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desempeño Eficaz	1	6,7	6,7	6,7
	Control de Actividades	3	20,0	20,0	26,7
	Control de Planificación de Trabajo	6	40,0	40,0	66,7
	Control de Responsabilidad	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

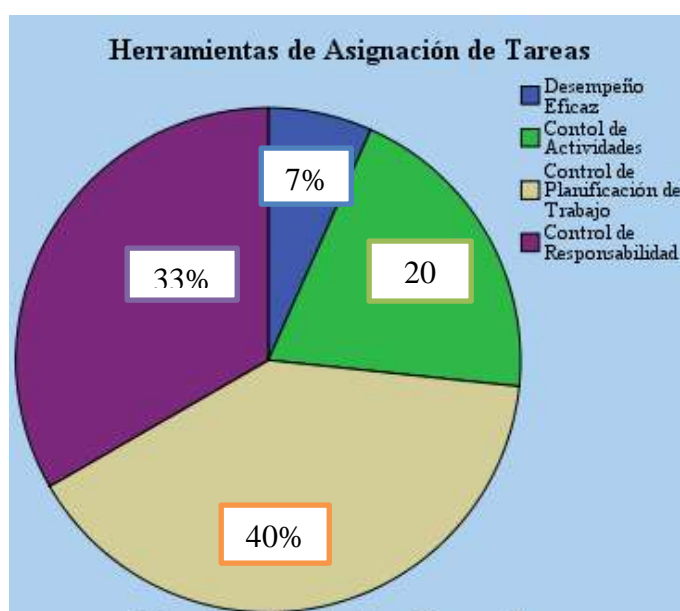


GRÁFICO 15 HERRAMIENTAS DE ASIGNACION DE TAREAS

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

La planificación del trabajo con un 40%, además que para el 33% beneficiaría en el control de responsabilidades. Mientras que para el 20% de los investigados beneficia en el control de actividades dentro de las empresas y para el 7% de los mismos en el desempeño eficaz de un total de 100% de encuestados.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la opinión de los encuestados la principal herramienta de asignación de tareas que contribuye a la productividad de una empresa es el control de planificación del trabajo, seguido por el control de responsabilidades, el control de actividades y el desempeño eficaz.

6.16 ¿Por qué cree usted que sus clientes consumen sus productos?

Tabla 22 PREFERENCIA EN CONSUMO DE PRODUCTOS

Preferencia en Consumo de Productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad del Producto	10	66,7	66,7	66,7
	Costo del Producto	4	26,7	26,7	93,3
	Capacidad de Abastecimiento	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

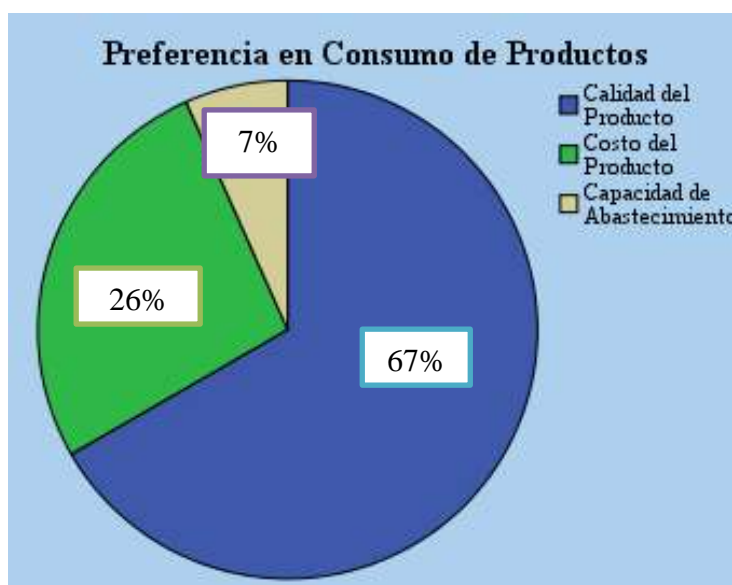


GRÁFICO 16 PREFERENCIA EN CONSUMO DE PRODUCTOS

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

Con una respuesta de 67% en la calidad del producto para los empresarios esta es la razón por la cual los clientes adquieren sus productos, mientras tanto que para el 26% la razón es el costo de sus lácteos. Y para el 7% la razón es la capacidad de abastecimiento de los mismos esto de un 100% de encuestados.

INTERPRETACIÓN

Como se aprecia los resultados se obtienen debido a que la mayor parte de los encuestados aseguran que sus clientes adquieren sus productos debido a la calidad de los mismos, mientras que para un grupo menor de los mismos se da porque mantienen un buen costo.

6.17 ¿Cuál de las siguientes expectativas del consumidor se preocupa como empresario?

Tabla 23 EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR

Expectativas del Consumidor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Comunicación	2	13,3	13,3	13,3
	Profesionalidad	3	20,0	20,0	33,3
	Capacidad de Respuesta	3	20,0	20,0	53,3
	Accesibilidad	5	33,3	33,3	86,7
	Seguridad	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

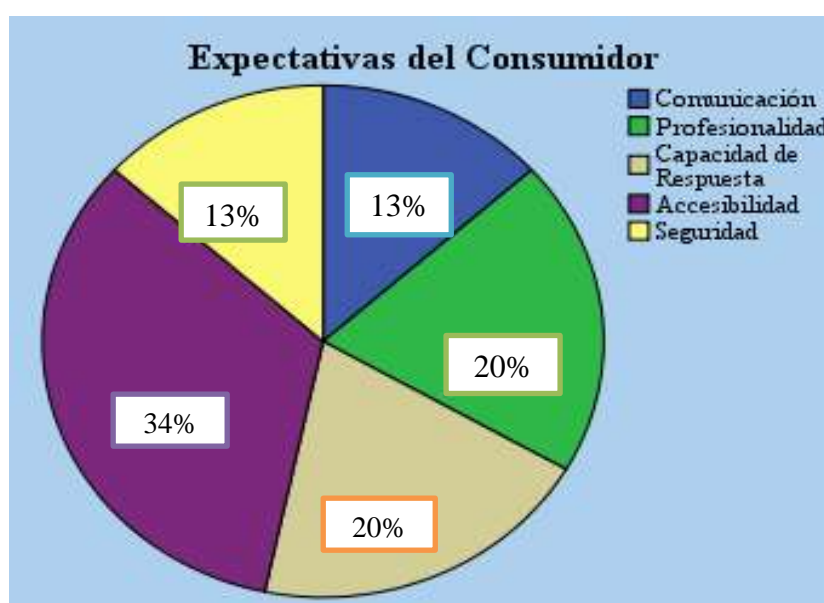


GRÁFICO 17 EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

De un total de 100% el 34% la accesibilidad es la principal expectativa de sus clientes es por la que más se preocupan los empresarios del sector lácteos, seguidos por la capacidad de respuesta y la profesionalidad con un 20% de acuerdo con los investigados. Tal es así que con un 13% respectivamente se preocupan por la comunicación y la seguridad.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la opinión de los encuestados la principal expectativa del consumidor por la que se preocupan es la accesibilidad, profesionalidad y la capacidad de respuesta respectivamente y para los demás es la comunicación y la seguridad.

6.18 ¿Cree usted que su empresa debería receptor las quejas de sus clientes?

Tabla 24 RECEPCIÓN DE QUEJAS

		Recepción de Quejas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Directamente	7	46,7	46,7	46,7
	Buzón de Quejas	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

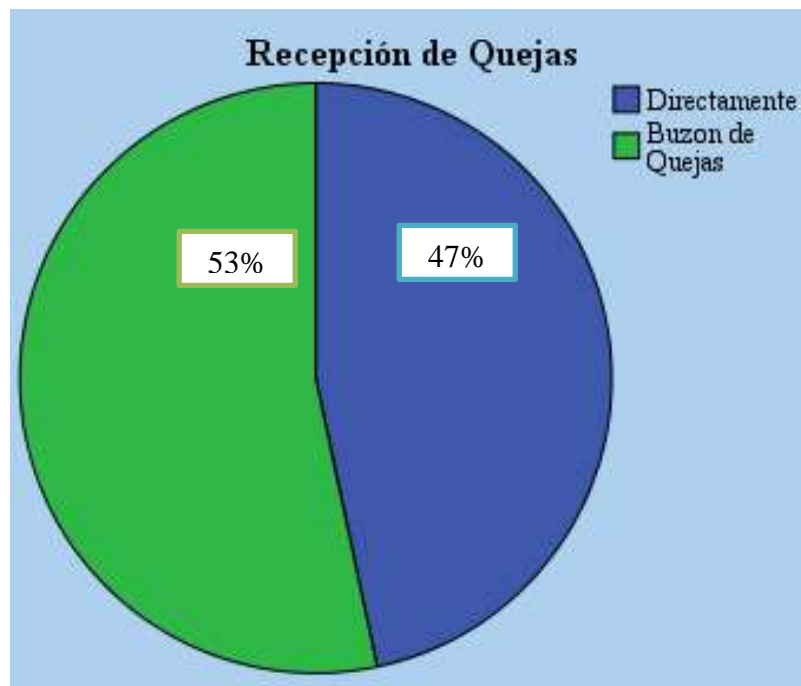


GRÁFICO 18 IMPORTANCIA A SOLUCION DE QUEJAS

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

ANÁLISIS

El 53% de encuestados dicen receptor las quejas de sus consumidores directamente mientras que el 47% de los investigados a través de un buzón de sugerencias para receptor las quejas de sus clientes.

INTERPRETACIÓN

Estos resultados se obtienen debido a que los encuestados muestran una respuesta positiva a la correcta recepción de quejas de sus clientes por medio de buzón de sugerencias, mientras tanto que para la otra mitad de los mismos es la recepción directa.

4.3.1 Comprobación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis planteada para la investigación se toma las preguntas 9. “¿Considera usted importante que debe existir indicadores adecuados para la medición de productividad de las empresas lácteas de para provincia de Tungurahua?” Y 12. “¿Cuál de los siguientes parámetros de diseño organizacional debería aplicar en su empresa?”.

Hipótesis Nula (Ho): “Las Herramientas de Diseño organizacional no afectaran en la Productividad de las empresas del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua”.

Hipótesis Alternativa (H1): “Las Herramientas de Diseño Organizacional si afectaran en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua”.

Nivel de Significancia

El nivel de significancia escogido para la investigación es del 95%.

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi – Cuadrada, cuya fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

fo = Frecuencia Observada.

fe = Frecuencia Esperada

Frecuencias Observadas

A continuación se presenta la tabla de contingencia de frecuencias observadas, proveniente del impacto cruzado de las variables en estudio.

Tabla 25 Frecuencias Observadas

PARÁMETROS	ESCALA				
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	TOTAL
2. Elementos de medición de productividad	4	6	4	1	15
3. indicadores de medición de productividad	2	10	2	1	15
11. Tipos de insumos	9	4	1	1	15
12. Parámetros de diseño organizacional	3	7	2	3	15
13. Adecuada jerarquización	1	7	6	1	15
14. Adecuada definición de puestos	5	8	1	1	15
15. Herramientas de asignación de tareas	1	3	6	5	15
16. Preferencia en consumo de productos	9	4	1	1	15
TOTAL	34	49	23	14	120

Fuente: Propia

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

Frecuencias Esperadas

A continuación se presenta la tabla de contingencia de frecuencias esperadas del impacto cruzado de las variables en estudio.

Tabla 26 Frecuencias Esperadas

PARAMETROS	ESCALA			
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
2. Elementos de medición de productividad	4,25	6,13	2,88	1,75
3. indicadores de medición de productividad	4,25	6,13	2,88	1,75
11. Tipos de insumos	4,25	6,13	2,88	1,75
12. Parámetros de diseño organizacional	4,25	6,13	2,88	1,75
13. Adecuada jerarquización	4,25	6,13	2,88	1,75
14. Adecuada definición de puestos	4,25	6,13	2,88	1,75
15. Herramientas de asignación de tareas	4,25	6,13	2,88	1,75
16. Preferencia en consumo de productos	4,25	6,13	2,88	1,75

Fuente: Propia

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

Calculo de Grados de Libertad

El grado de libertad es igual al número de multiplicación del número de filas menos uno por el número de columnas menos uno, como se observa a continuación.

$$\text{Grados de libertad (GL)} = (\text{FILAS}-1) (\text{COLUMNAS}-1)$$

$$(\text{gl}) = (\mathbf{F}-1)(\mathbf{C}-1)$$

$$(\text{gl}) = (8-1) (4-1)$$

$$(\text{gl}) = (7)(3)$$

$$(\text{gl}) = \mathbf{21}$$

Tenemos el valor tabulado X^2 con 21 grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05 con un valor de **32,6706**

Cálculo Matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir que no haya asociación entre las variables para ello se calcula el Chi Cuadrado comprobando con los valores obtenidos.

Tabla 27 Chi Cuadrado

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
4	4,25	-0,25	0,06	0,02
2	4,25	-2,25	5,06	2,53
9	4,25	4,75	22,56	2,51
3	4,25	-1,25	1,56	0,52
1	4,25	-3,25	10,56	10,56
5	4,25	0,75	0,56	0,11
1	4,25	-3,25	10,56	10,56
9	4,25	4,75	22,56	2,51
6	6,13	-0,13	0,02	0,00
10	6,13	3,87	14,98	1,50
4	6,13	-2,13	4,54	1,13
7	6,13	0,87	0,76	0,11
7	6,13	0,87	0,76	0,11
8	6,13	1,87	3,50	0,44
3	6,13	-3,13	9,80	3,27
4	6,13	-2,13	4,54	1,13

4	2,88	1,12	1,25	0,31
2	2,88	-0,88	0,77	0,39
1	2,88	-1,88	3,53	3,53
2	2,88	-0,88	0,77	0,39
6	2,88	3,12	9,73	1,62
1	2,88	-1,88	3,53	3,53
6	2,88	3,12	9,73	1,62
1	2,88	-1,88	3,53	3,53
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
3	1,75	1,25	1,56	0,52
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
5	1,75	3,25	10,56	2,11
1	1,75	-0,75	0,56	0,56
			SUMA	57,9514

Fuente: Propia

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

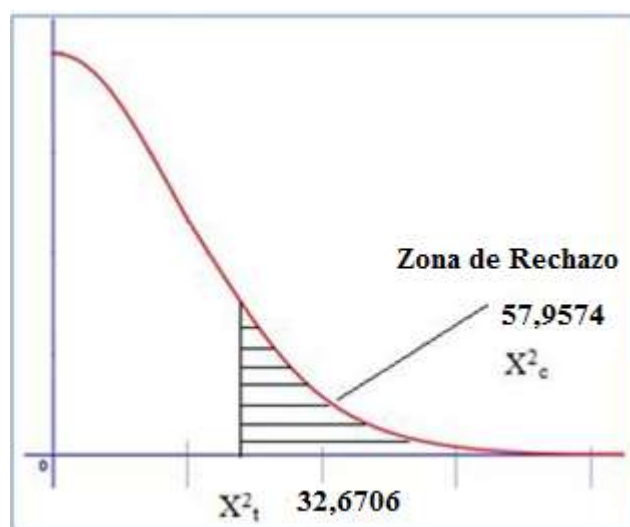


GRÁFICO 19 Representación Gráfica del Chi Cuadrado

Fuente: Propia

Elaborado por: Darwin Arias & Ivonne Guerra

Decisión Final

El Chi Cuadrado Calculado 57,9574 es mayor que el Chi Cuadrado Tabulado 32,6706, con un nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que, “Los Parámetros de Diseño Organizacional si afectan a la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De los resultados obtenidos con la investigación de campo se concluye manifestando lo siguiente.

- En cuanto a la afectación de los factores de productividad en las empresas de lácteos de Tungurahua el principal factor en afectar a las mismas es las unidades operativas ya que no están claramente especificadas, seguido por las unidades administrativas de acuerdo con las encuestas realizadas. Los factores técnicos y de gestión por áreas no afecta en sus organizaciones en gran medida. Así mismo los elementos de medición de la productividad poco considerados como la eficacia, eficiencia y la efectividad. Los indicadores de medición de productividad son muy importantes de acuerdo con las respuestas dadas por los empresarios de dicho sector. Como principal indicador esta la gestión de procesos que sirve para evaluar la calidad del proceso, el indicador económico y financiero que enmarca la planificación estratégica y los de gestión de recurso humano que busca motivar al personal y modificar su conducta en cumplimiento de objetivos, con estos resultados se evidencia una falta total de empoderamiento para la toma de decisiones por parte del empleado en los procesos operativos, debido a que el dueño interviene en la mayoría de los casos en la realización del producto y su control basado en la experiencia, a veces no muy adecuada.
- Para los empresarios del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua el indicador más relevante para la medición de la producción es la influencia de la infraestructura para la industrialización de la leche, que al no ser tomado en cuenta por los empresarios esto continuara afectando a sus empresas. Mientras que la producción promedio de leche por vaca ordeñada es el segundo indicador que no se brinda mayor relevancia, debido a que los demás indicadores están medidos a la par ya que estos poco o nada afectan a estas organizaciones. Al mantener un rango de producción 5001-10000 litros de

leche mensuales la mayor parte de estas empresas no alcanza la producción máxima de 15000 litros de leche mensual que mantiene la minoría de ellas. No están alcanzando una productividad positiva de acuerdo con las cifras recopiladas en la investigación realizada. En tanto que un número menor de empresas lácteas mantienen una producción no mayor a los 5000 litros mensuales lo que no permite una competitividad igual o parcial entre las mismas. Además que el tipo de insumos para la producción de estos productos son mayormente importados lo que no permite obtener márgenes de ganancia como lo mencionan los encuestados, en tanto que los insumos nacionales no son tan adquiridos por los empresarios.

- El mantenerse informados sobre las normas de calidad que rigen al sector para la producción y elaboración de lácteos es un deber de los empresarios del Sector Lacey de la provincia de Tungurahua como lo indican los resultados obtenidos. Asimismo la principal norma de calidad que aplican los empresarios es el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076 – 2013 según, INEC (2015) REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 076 “LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS” quien determina que, *“Todos los productos lácteos deben ser procesados bajo esta norma o de lo contrario serán considerados productos no aptos para el consumo humano”*. dentro de este reglamento está especificado en cada uno de sus sub ítems lo que deben cumplir cada uno de los productos elaborados por el sector. De tal manera que de las normas ISO 6734-2010 y la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados ARCSA-DE-067-2015 no tienen mayor conocimiento razón por la cual no son tan utilizadas por los empresarios de este sector.
- En consideración de la rapidez y prontitud del control de calidad a los productos lácteos el INEN se concluye que para los empresarios si lo realiza principalmente el RTE INEN 076, pero no acorde a las necesidades de este sector. Es por esta razón que la mayor parte de los encuestados coinciden que no se debería implantar más laboratorios adyacentes, debido a que se debería realizar un control continuo a las empresas de menor tamaño como son las

(PYMES) en especial en sus productos como calidad y tipo de quesos y la calidad y tipos de leche que estas empresas procesan y elaboran.

- El Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua al no aplicar parámetros de diseño organizacional los mismos que son indispensables en el desarrollo empresarial, no mejorara en la producción y a su vez no incrementara su productividad. Estas empresas al no gozar de una adecuada jerarquización de puestos, puesto de trabajo, división del trabajo asignación de tareas y definición de puestos no llevan una sana competencia entre las mismas, además mejoraran sus productos y la comercialización de los mismos, además que la toma de decisiones es incorrecta. De tal forma que una inadecuada asignación de puestos no aporta en el conocimiento de las obligaciones y responsabilidades, además a la distribución de funciones de sus colaboradores y al conocimiento de las debilidades de estas empresas. De tal forma que las herramientas de asignación de tareas no beneficia a las empresas del sector a la productividad ya que los elementos como: del control de planificación del trabajo, control de responsabilidades, control de actividades y en el desempeño eficaz los mismos que van en el orden mencionado para su correcta aplicación.

- Para los clientes de las empresas del sector lácteo de Tungurahua la principal razón para adquirir estos productos es la calidad, el costo del producto y por último la capacidad de abastecimiento que poseen estas empresas. Es por esta razón que para cumplir con las expectativas de sus clientes los empresarios toman en cuenta la accesibilidad, la capacidad de respuesta al cliente, la profesionalidad con que se los atiende, la comunicación y la seguridad al proveer sus productos. Además que por medio de la recepción directa de las quejas de sus clientes ellos valoran su satisfacción, en algunas de estas empresas se lo realiza por medio del buzón de sugerencias lo que ayuda a conocer donde se está fallando en la atención a sus necesidades.

Recomendaciones

- Reconociendo la afectación de los factores de productividad para el Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua se debe realizar un control de las unidades operativas y administrativas a través de un plan operativo anual donde comprenda objetivos, metas, estrategias de ejecución para el ejercicio correspondiente, además especificar las actividades, responsables de ejecución, indicadores se van a utilizar para el cumplimiento de las mismas para así alcanzar una adecuada gestión por áreas.
- El Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua debe realizar una adecuada medición de la eficacia, eficiencia y efectividad que son los principales elementos de medición ya que estos mejoraran en la realización de actividades alcanzando los objetivos deseados en la producción optimizando los recursos utilizados en estas empresas. Se recomienda aplicar dicha medición siempre basándose en los indicadores de productividad como: la Gestión de Procesos que es el principal indicador al momento de ejecutar dicha medición ya que enmarca los siguientes elementos: planificación comercial, planificación de productos, procesos de realización y el diseño y desarrollo de los mismos, tomando siempre en cuenta el indicador Económico – Financiero que es lo que va a sustentar estos cambios y sin dejar de lado la Gestión del Recurso Humano que es quien los ejecutara, con esta aplicación de medición el sector crecerá y aportara al desarrollo del país.
- En cuanto a la medición de la producción aplicar un plan de producción de acuerdo con los indicadores de mayor relevancia como: la industrialización de la leche que hoy en día se lo realiza con maquinaria de última tecnología, la producción promedio por vaca ordeñada ya que así se optimiza tiempo y recursos. Además realizar una estandarización de producción en rangos que les beneficie a todas las empresas del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua. Ya que la mayor parte de las mismas utilizan insumos importados para la elaboración de los mismos y con esta medida puedan abaratar costos e igualar rentabilidad.

- Los empresarios del Sector Lácteo de la provincia de Tungurahua deben buscar mayor información sobre las normas que rigen a este sector para que sus productos sean elaborados bajo estándares de calidad como son: RTE INEN 076 – 2013 que es el “REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 076 “LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS”, este reglamento es de fácil acceso para todas las personas ya que se encuentra publicado en el internet y todos podemos acceder a él. Además informarse y aplicar las normas ISO 6734-2010 y la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados ARCSA-DE-067-2015, ya que estas aportan en la elaboración de lácteos de calidad y estos sean aptos para el consumo humano. A través de un plan de capacitación sobre el control y estudios de calidad que realiza el INEN a los productos que elaboran estas empresas, como también enviar con anticipación sus muestras para dicho estudio y así eviten retrasos en la acreditación y puedan continuar con la producción. Asimismo solicitar por medio de oficios el control continuo a la (PYMES) para que haya una competencia sana entre empresas y microempresas.

- En cuanto a Los Parámetros de Diseño Organizacional se recomienda realizar el diseño de los mismo en base a los siguientes: Puesto de Trabajo, Jerarquización de Puestos, División del Trabajo, Definición de Puestos y Asignación de Tareas ya que la aplicación de los mismos es indispensable para el desarrollo empresarial de este sector para incrementar en su productividad. Por consiguiente realizar una adecuada jerarquización de puestos para gozar de mayor productividad y control de resultados, por lo tanto debe realizar una adecuada asignación de puestos ya que esto ayudaría a sus colaboradores y directivos en el conocimiento de obligaciones y responsabilidades y a distribuir mejor las funciones de cada uno de los mismos. Además realizar una asignación de tareas bajo las siguientes herramientas obtendrá beneficios como: control de planificación del trabajo, control de responsabilidades, control de actividades y el desempeño eficaz.

- Realizar una investigación continua de la motivación del cliente por la compra de sus productos los empresarios del Sector Lácteo de la Provincia de

Tungurahua obtendrán más clientes fidelizados. De esta manera atendiendo sus expectativas se da la importancia adecuada a las quejas y una pronta solución a las mismas. Manteniendo siempre la calidad del producto, el costo y el abastecimiento de los mismos. Esto se lo debe realizar de manera continua ya sea de manera directa o por medio de buzón de sugerencias.

- Proponer un estudio de los parámetros de diseño organizacional bajo las siguientes herramientas: desempeño eficaz, control de actividades, control de planificación del trabajo, y control de responsabilidades en la Distribuidora Arias S.A. de la Provincia de Tungurahua en base a la productividad y a sus indicadores que afectan en este momento al Sector Lácteo en el que se desenvuelve. Para que de esta manera la empresa crezca y sea de gran aporte al desarrollo económico del país, y así pueda mantener un estándar de calidad muy competitivo.

6. HERRAMIENTAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

La organización como una estructura organizacional necesita de herramientas que le permitan funcionalidad en los procesos que desempeña. La lista de herramientas que utiliza es tan variada y compleja por el tipo de necesidades que cubre, pero sin continuación se muestra una extracción de un cuadro sinóptico que explica de manera general el uso de herramientas más comunes aplicadas en las organizaciones sin importar su giro, estructura y dimensión.

6.1 Justificación

En muchas ocasiones los resultados no efectivos de los departamentos de control o entidades prestadoras de servicios de control permitiría afirmar que una buena parte de ello se debe a su inadecuada estructura organizacional. Esto no es sorprendente, ya que, en ocasiones las estructuras organizacionales en los departamentos de control son obsoletas, pues ha recibido pocas modificaciones, o son puntuales y restringidas, a pesar de los cambios vertiginosos que han ocurrido en el entorno económico, social y político, que junto con la creciente crisis generalizada demandan nuevos retos ante la sociedad, las organizaciones y los mismos responsables de la aplicación de los controles.

Un factor muy importante que incide sobre la productividad en el funcionamiento de los recursos humanos en todas las áreas a lo interior de las organizaciones, es una buena estructura dentro de la empresa. Este estudio permitió conocer los problemas estructurales y falta de fluidez en los sistemas de trabajo de la administración de dicha cooperativa, pues se hace necesario, urgente una estructura administrativa adecuada que serán los pilares para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

La estructura de la empresa está conformada por un gerente general, una asistente administrativa y personal a destajo de ventas y mantenimiento. Los elementos antes mencionados permiten señalar un diagnóstico inicial de la empresa en estudio en la cual no se cuenta con una estructura de organización definida, ya que el gerente hace funciones de director de finanzas, vendedor, transporte, servicio técnico; y la

asistente administrativa realiza actividades de recepción, promoción,. Así mismo cuenta con un grupo de vendedores que realizan sus ventas de forma independiente.

Objetivo General

Diseñar herramientas de diseño organizacional para incrementar la productividad de Distribuidora Arias S.A. en la Provincia de Tungurahua.

6.3 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Distribuidora Arias S.A. de la Provincia de Tungurahua utilizando el análisis FODA como herramienta del diseño organizacional.
- Identificar el desempeño laboral para el mejoramiento de la productividad en la Distribuidora Arias S.A.
- Elaborar herramientas de diseño organizacional para Distribuidora Arias S.A. para incrementar su productividad.

ANÁLISIS FODA

HERRAMIENTAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Este análisis nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades a las que enfrenta una empresa clasificado los elementos que influyen en él como factores

CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Su objetivo es describir de manera sencilla y clara las funciones de cada puesto ordenados de mayor a menor según la frecuencia con la que se realicen. Otros datos que se incluyen son el nombre del supervisor y la fecha de

DIAGRAMA DE PERT

Es una representación gráfica de las relaciones entre las tareas del proyecto que permite calcular los tiempos del proyecto de forma sencilla.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una herramienta que nos sirve como el nombre lo dice medir el desempeño laboral, habiendo varios tipos de formatos y métodos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un documento que permite conocer las funciones y estructuras de una organización. En ella se especifican los objetivos generales, políticos y organigramas de la empresa.

Fuente: (Murzin, 2014) **Adaptado por:** Darwin Arias & Ivonne Guerra 24/05/2017

Aporte de las herramientas de Diseño Organizacional

1. **Análisis FODA.** Permite que la Distribuidora Arias identifique sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; analizando el sector lácteo que es donde se desenvuelve; este análisis brinda información de los elementos y factores internos y externos.
2. **Carta de Distribución de Trabajo.** Describe de manera clara y sencilla las funciones de se desempeñan en cada uno de los puestos, ordenando de manera secuencial o de mayor a menor según la frecuencia con que se realicen las actividades correspondientes a los mismos. Se incluye también el nombre de la persona encargada y la fecha en la que se elaboró el documento en la Distribuidora Arias.
3. **Diagrama de PERT.** Mediante esto los directivos de la empresa podrán calcular los tiempos de sus labores o proyectos propuestos en el menor tiempo posible, permitiéndoles así controlar el trabajo de una manera más sencilla y eficaz.
4. **Evaluación del desempeño.** Es importante que se realicen evaluaciones de desempeño en la Distribuidora Arias S.A. esto permitirá implementar políticas de desempeño que ayuden a tomar mejores decisiones, con respecto a asensos, ubicación, mejoramiento del desempeño de los empleados, identificación de necesidades de capacitación, detección de errores en el diseño del puesto y reconocer problemas personales que afecten en el desempeño del cargo.
5. **Manual de Organización.** El contar con un manual de organización permitirá conocer las funciones que deben desempeñar cada una de las personas involucradas en la empresa, así como también diseñar la mejor estructura para la Distribuidora Arias; en el manual es en donde se especifican claramente los objetivos generales, políticos y organigramas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2014). Factores de Influencia en la Decision de la Vinculacion Empresarial de PYMES Mexico. *Universidad de Celaya*, 84-86.
- Alles, M. (2012). *MANUAL DE FUNCIONES*. Mexico: Pearson.
- Ansorena, J. (2012). *Normativa Calidad y Aplicaciones*. España: Mundi Prensa.
- Bigne, E. (2013). *The Markets Of Tomorrow*. EEUU.
- Castro, L. (17 de 01 de 2013). *La Estructura Organizacional y su Incidencia en los niveles de Produccion de la Compañia Ecuatoriana de Te*. Recuperado el 24 de 03 de 2015, de Tesis de Facultad Ciencias Administrativas: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3678/47%20o.e..pdf?sequence=1>
- CL, K. (2015). *Herramientas Organizacionales*. México.
- Cuervo, A., & Rivero, P. (2011). El Analisis Economico Finaciero de la Empresa. *Revista Española de Financiacion y Contabilidad*, 15-33.
- DIARIO EL TELEGRAFO. (18 de 10 de 2014). *Diario el Telegtafo*. Obtenido de Economia : <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-produccion-lechera-en-ecuador-genera-1-600-millones-en-ventas-anuales-infografia>
- Empresa Electrica Quito. (26 de 02 de 2015). *Empresa Electrica Quito*. Recuperado el 28 de 03 de 2015, de Estructura Organizacional: <http://www.eeq.com.ec:8080/nosotros/estructura-organizacional>
- Enciclopedia Financiera. (2011). *www.encyclopediafinanciera.com*. Recuperado el 28 de 03 de 2015, de Estructura Organizativa: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Encinas, C. (2013). *Principios de Economia Politica*. Biblioteca del Congreso de EEUU.
- ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA DE MURCIA. (2012). *Una vocacion de servicio publico*. España: INST. NACIONAL.
- Eslava, J. (2013). *Gestion del Control de la Empresa*. Madri: ESIC.
- Fernandez, J. (2012). *Empresa y Administracion*. España: Editex.

- Fernandez, M. (2013). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos.
- Fitz, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. EEUU.
- García, R. (2013). *La Mejora de la Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa*. Club Universitario.
- Garza, A. (2010). *Manual de Técnicas de Investigación*. México: Limusa.
- Gilbert. (2011). *Administración, Gestión y Punto de Encuentro*. 55.
- Gonzales, P. (2013). *Las Empresas Cooperativas y el Arte Empresarial*. Editorial Revisada 2013.
- Guerrero, J. (4 de Febrero de 2016). <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16164/1/CD-7121.pdf>.
- Guillen, M. d. (2013). *Motivación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guilli, J. (2011). *Ética y Empresa*. Buenos Aires: Granica.
- Guitert, M., & Jiménez, F. (2013). Trabajo Cooperativo en Entorno Virtuales de Aprendizaje. 34-45.
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4284/6/UPS-CT002618.pdf>. (2012).
Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4284/6/UPS-CT002618.pdf>
- https://scholar.google.com.ec/scholar?q=asigancion+de+tareas+2013&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5. (2013). Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Organizaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n%20y%20desarrollo.pdf>
- Idarraga. (2012). Estructura Organizacional y sus Parametros de Diseño. *Estudios Gerenciales*.
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/PUBLICACION%20ESPAC/files/assets/downloads/publication.pdf>
- INEN. (23 de 04 de 2013). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de Descriptores: Leche, productos lácteos, requisitos:

- http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_076.pdf
- INEN. (2016). *NORMA TECNICA ECUATORIANA*. Obtenido de NTE INEN-ISO 6734 IDF15: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/nte_inen-iso_6734lidf_15.pdf
- Jasen, N. (2015). *Diagramas en la Estructura Organizacional*. Madrid.
- Ketele, R. (2009). *Metodologia para recogida de investigacion*. Madrid: La Muralla.
- LÓPEZ, D. H. (2011). PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*.
- Mejía, C. (2012). Indicadores de Efectividad y Eficiencia. 28-37.
- Mejia, J. (2013). Evaluación del Desempeño. *Desarrollo Empresarial VANZA*, 1.
- Mintzberg, H. (2014). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2014). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Moreno, J., Robayo, O., & Diaz, J. (16 de 02 de 2014). *Articulo Cuadernos de Economia*. Obtenido de Productividad, eficiencia y sus factores explicativos en el Sector de la Construccion de Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v33n63/v33n63a12.pdf>
- MSP. (29 de 09 de 2016). *Ministerio de Salud Publica*. Obtenido de *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS*: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Resolucio%CC%81n-ARCSA-DE-067-2015-GGG-Normativa-unificada-de-Alimentos.pdf>
- Murzin, H. (2014). La Estructura Organizacional como Herramienta de Desarrollo. *GRANDES PYMES*, 2-5.
- Nogué, M. (22 de 11 de 2010). *Estructura y Diseño Organizacional*. Recuperado el 28 de 03 de 2015, de [es.slideshare.net: http://es.slideshare.net/melanie23/estructura-y-diseo-organizacional-23273459](http://es.slideshare.net/melanie23/estructura-y-diseo-organizacional-23273459)

- Paredes, A. (08 de 10 de 2015). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de Facultad de Auditoria: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18567/1/T3341i.pdf>
- Parra, J. (07 de 2010). “*Diseño de la Estructura Organizacional y Administrativa, asi como el programa de Salud Ocupacional en la estacion de servicio Brio la Poderosa_(estacion de servicio, restaurantey mini mercado)*”. Recuperado el 23 de 03 de 2015, de Repositorio de la Universidad Tecnologica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1720/1/6584P259.pdf>
- Peña Vargas, C. s., Ceja Mendoza, I. P., Salazar C, C. M., & Del Rio Valdiviezo, C. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Dialnet*.
- Perez, A. (2012). *Gestion por Procesos*. España: Esic.
- Rada, C. A. (01 de 05 de 2015). *www.scholargoogle.com*. Obtenido de Universidad Catolica de Colombia: http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482/479
- Rios Fernandez, M. (2012). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Robbins. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXCO: PEARSON.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson .
- Rodriguez , A. (2012). *Influencia de Los Principios Organizativos, Parámetros de Diseño*. España: Vision Libros.
- Rodriguez, L., & Bavo, L. (2010). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Sacoto, P., & Shingri, B. (2012). *www.scholargoogle.com*. Obtenido de dspace.ups.edu.ec: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4284/6/UPS-CT002618.pdf>
- Salcedo, E. P. (2014). https://scholar.google.com/ec/scholar?start=10&q=DEFINICION+DE+PU+ESTOS+&hl=es&as_sdt=0,5. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6912/1/Dolores%20Mayra%20Pazmi%C3%B1o%20Tapia.pdf>

- SECRETARIA NACIONAL DE LA CALIDAD. (01 de 12 de 2015). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Plan Nacional de la calidad: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Plan-Nacional-de-la-Calidad-2016.pdf>
- Stephen. (2012). *Planificación y control de la producción*. Mexico: Pearson.
- Tena, R. (2009). *Manual de Investigación*. México: cindimelisa.
- Vasquez, A. (2014). Herramientas Organizacionales. *Q Grupo Aesor S.A.*, 11-12.
- Vele, A. (25 de 07 de 2012). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de dspace.ucuenca.edu.ec:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2410/1/tq1120.pdf>
- Villafuerte, S. (30 de 06 de 2010). www.uta.edu.ec. Recuperado el 24 de 03 de 2015, de Tesis de Facultad Ciencias Administrativas: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1476/221%20Ing.pdf?sequence=1>
- Vivas, C. (11 de 11 de 2010). www.buenastareas.com. Recuperado el 05 de 03 de 2015, de Investigación de Campo: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigaci%C3%B3n-De-Campo/1054316.html>

ANEXOS

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESTA ENCUESTA ESTA DIRIGIDA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR
LACTEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

➤ **Objetivo:** Determinar de qué forma influye los Parámetros de Diseño Organizacional en la Productividad del Sector Lácteo de la Provincia de Tungurahua.

En cada una de las preguntas marque con una X en la alternativa que usted crea la correcta, con absoluta libertad y sinceridad.

DATOS:

NOMBRE Y APELLIDO

.....

GÉNERO: masculino femenino

EMPRESA A LA QUE PERTENECE

.....

1. ¿Cuáles de los siguientes factores de productividad considera usted que afecta a su empresa?

- Soportes técnicos para la producción.
- Unidades Administrativas.
- Unidades operativas
- Gestión por áreas.

2. ¿Para medir la producción de lácteos de su empresa cuál de estos elementos toma en cuenta?

- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad

3. ¿Considera usted importante que debe existir indicadores adecuados para la medición de la productividad de las empresas lácteas en la provincia de Tungurahua?

¿Cuál de los siguientes?

- ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Para planeación estratégica

- GESTIÓN DE PROCESOS

Para evaluar calidad del proceso

- GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

Para motivar al personal y modificar conducta.

4. ¿Cuál de estos indicadores de producción de lácteos mide usted?

La producción promedio de leche por vaca ordeñada.

La cantidad de leche por unidad de abastecimiento urbano.

La influencia de infraestructura para la industrialización de la leche.

El consumo promedio de leche por los pobladores urbanos.

El precio promedio de leche al consumidor

5. ¿Le han proporcionado información sobre las normas de calidad adecuadas de manipulación de productos lácteos?

Si

No

¿Cuáles?.....

6. ¿Cuál de las siguientes normas de calidad para la elaboración de productos lácteos aplica usted en su empresa?

- REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 076
“LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS”

- LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS ISO 6734:2010

- NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS
PROCESADOS No. ARCSA-DE-067-2015-GGG

7. ¿Cree usted que el INEN realiza control de calidad a sus productos de manera rápida y oportuna?

➤ Si

➤ No

¿Cuál?

.....

8. ¿Cree usted que se debe existir más laboratorios de control de calidad de productos lácteo?

Si

No

¿Por qué?

.....

.....

9. ¿Qué debería medir el INEN de las productoras lácteas de menor tamaño (PYMES) en la provincia de Tungurahua?

➤ CALIDAD Y TIPOS DE LECHE

➤ CALIDAD Y TIPOS DE QUESOS

➤ CALIDAD Y TIPOS DE MATEQUILLAS

➤ CALIDAD Y TIPOS DE YOGURT

➤ CALIDAD Y TIPOS DE CREMAS

10. ¿Qué nivel de producción de leche mensual mantiene al momento su empresa?

0 – 5000 litros

5001 – 10000 litros

10001 – 15000 litros

11. ¿Qué tipo de insumos para la producción utiliza en su empresa?

- Insumos importados
- Insumos elaborados dentro del país
- Insumos orgánicos

12. ¿Cuál de los siguientes parámetros de diseño organizacional debería aplicar en su empresa?

- Puesto de trabajo.
- Jerarquización de puestos.
- División del trabajo.
- Definición de puestos.
- Asignación de tareas.

13. ¿Cree usted que una adecuada jerarquización de puestos en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua aportaría en los siguientes factores?

- Control de resultados
- Cumplimiento de metas
- Productividad

14. ¿Cómo ayudaría una adecuada definición de puestos en la productividad de su empresa?

- Distribución de funciones
- Conocimiento de obligaciones y responsabilidades
- Selección de personal idóneo
- Conocer debilidades

15. ¿Cuál de las siguientes herramientas de asignación de tareas beneficie a la productividad de su empresa?

- Desempeño eficaz
- Control de actividades
- Control de planificación de trabajo
- Control de responsabilidad

16. ¿Por qué cree usted que sus clientes consumen sus productos lácteos?

Calidad del producto

Costo del producto

Capacidad de abastecimiento

17. ¿Cuál de las siguientes expectativas del consumidor se preocupa usted como empresario?

➤ Comunicación

➤ Profesionalidad

➤ Capacidad de respuesta

➤ Accesibilidad

➤ Seguridad

18. ¿Cree usted que su empresa debería aceptar las quejas de sus clientes?

Directamente

Buzón de sugerencias

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN