



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:
REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA LA SOCIEDAD MINERA “GOLDEN MINING”

TÍTULO A OBTENER:
INGENIERA COMERCIAL

AUTORAS:
JULISSA DELCISNE CABRERA GAONA
ANGÉLICA NATALY URDIALES BACULIMA

ASESOR:
ECO. CARLOS EUGENIO JARAMILLO ORELLANA

CUENCA – ECUADOR
2014



RESUMEN

El presente trabajo se basa en el rediseño organizacional de la sociedad Golden Mining, pues la falta de una estructura organizacional creativa, responsable y bien establecida hace que nos enfoquemos a evaluar las distintas funciones según su cargo, para analizar las falencias determinadas según datos brindados por encuestas para así plantear y ejecutar el proyecto obteniendo de esta manera un buen resultado.

El objetivo principal de este estudio se basa en la elaboración de un rediseño organizacional para lo cual se propone un amplio manejo de técnicas de contratación, seguridad del personal interno, distribución de funciones, basado específicamente en el mejoramiento organizacional y administrativo de la sociedad en general.

Además se enfoca en diálogos donde se usan procesos transparentes y fácilmente adaptables para obtener un cumplimiento favorable de actividades, manteniendo la preservación humana y del medioambiente, con estas acciones se pretende crear un clima propicio que permita tener a los trabajadores vinculados con la sociedad, convirtiéndose en una sociedad confiable y segura.

Se aspira que el presente estudio se aproveche como un soporte para que la empresa identifique factores críticos y mejore su cultura organizacional y de esta manera también la administración estratégica de todos sus elementos.



ABSTRACT

The present job is based on the organizational redesign of the Golden Mining society, whose lack in having a creative organized structure, responsible and well-established causes us to focus on evaluating the different functions according to how he/she sees fit.

In order to propose and implement the project and obtain good results, one must analyze the shortcomings determined according to data provided by surveys. The main objective of this study is based on the development of an organizational redesign for which propose a broad management of recruitment techniques, internal security personnel, distribution functions, specifically based on improving the organizational and administrative of the society in general.

It also focuses on dialogues where transparent and easily adaptable processes are used to obtain a favorable compliance of activities By maintaining human and environmental preservation, these actions intend to create a climate that allows employees to be connected with society, thus, society becomes trustworthy and safe.

It is hoped that this study will be beneficial for the company to identify critical factors, as well as improve your organizational culture, thus, also the strategic management of all its elements.



INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
1. EL PROBLEMA	16
1.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2. PROBLEMA CENTRAL	17
1.3. PROBLEMAS DERIVADOS	17
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6. ALCANCE.....	20
1.7. LIMITACIONES.....	21
CAPÍTULO II.....	23
2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	23
2.1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN	23
2.1.1 MISIÓN Y VISIÓN	23
2.1.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.1.3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
2.1.4 EL MANUAL DE FUNCIONES.....	27
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL	28
2.2.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL	28
2.2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	30
2.2.3 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
2.2.4 PLANES OPERATIVOS.....	31
2.2.5 DIAGNÓSTICO INTERNO	32
2.2.6 DIAGNÓSTICO EXTERNO	32
2.3 MARCO TEÓRICO ESPACIAL	32



2.3.1	RESEÑA HISTÓRICA	32
2.3.2	ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA SOCIEDAD MINERA “GOLDEN MINING”	33
2.3.3	FINES DE LA SOCIEDAD	33
2.3.4	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	34
2.3.5	MISIÓN	35
2.3.6	VISIÓN	35
2.3.7	PROVEEDORES	35
2.3.8	CLIENTES	36
2.3.9	EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	36
2.3.10	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
2.3.11	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	37
2.3.12	ANÁLISIS DEL SECTOR	39
2.3.13	LA SITUACIÓN DE LA EXPLOTACIÓN DEL ORO EN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ	39
3.	DIAGNÓSTICO INTERNO	40
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
3.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	42
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA A FUNCIONARIOS	42
3.6	ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIOS	64
3.7	ANÁLISIS FODA	65
3.7.1	FORTALEZAS	65
3.7.2	OPORTUNIDADES	65
3.7.3	DEBILIDADES	66
3.7.4	AMENAZAS	66
3.7.5	MATRIZ FODA	66
3.8	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	68
3.8.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	68
3.8.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	68
3.8.3	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	68



3.8.4	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	69
3.8.5	AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	69
3.9	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SOCIEDAD MINERA GOLDEN MINING	69
CAPÍTULO IV		71
4.	PROPUESTA	71
4.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE PUESTOS	71
4.2	PROCESO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	76
4.3	PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL CONTRATADO	78
4.4	SEGURIDAD INDUSTRIAL	79
4.5	SEGURIDAD DE TRABAJO: EQUIPOS Y SEÑALIZACIÓN	81
4.6	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		84
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		85
ANEXOS		86
BIBLIOGRAFÍA		96



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Julissa del Cisne Cabrera Gaona de la tesis “Rediseño Organizacional para la Sociedad minera Golden Mining”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 20 de Enero del 2015

Julissa del Cisne Cabrera Gaona
C.I: 010551668-6



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Angélica Nataly Urdiales Baculima de la tesis “Rediseño Organizacional para la Sociedad minera Golden Mining”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 20 de Enero del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Angélica Urdiales Baculima', written over a horizontal line.

Angélica Nataly Urdiales Baculima
C.I: 010639855-5

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Julissa del Cisne Cabrera Gaona autora de la tesis “Rediseño Organizacional para la Sociedad Minera Golden Mining”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de Enero del 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Julissa del Cisne Cabrera Gaona", written over a horizontal line.

Julissa del Cisne Cabrera Gaona
C.I: 010551668-6

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Angélica Nataly Urdiales Baculima, autora de la tesis “Rediseño Organizacional para la Sociedad Minera Golden Mining”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de Enero del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Angélica Urdiales', written over a horizontal line.

Angélica Nataly Urdiales Baculima
C.I: 010639855-5

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la Universidad de Cuenca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Carrera de Administración de Empresas, por la oportunidad que nos ha brindado día a día en el transcurso de todo este tiempo y nos ha permitido llegar a profesionalizarnos; en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo, dedicación y ética puesto de manifiesto en la aulas para ayuda y progreso de quienes acudimos a ellas.

A la Sociedad Minera Golden Mining del Cantón Camilo Ponce Enríquez quienes con su apoyo e información brindada durante el proceso de investigación hemos podido culminar con nuestro trabajo.

Primordialmente, agradecemos al Todo Poderoso que nos ha permitido culminar nuestra carrera, y luego dejamos constancia de nuestra eterna gratitud a quien contribuyó de manera efectiva en la elaboración de este Proyecto: nuestro Director de Tesis Eco. Carlos Jaramillo Orellana.

Julissa Cabrera G.
Angélica Urdiales B.



DEDICATORIA

Con mucho cariño, dedico el presente trabajo investigativo, a mis queridos padres y hermanos, vaya para ellos este sacrificio, esfuerzo y fruto de muchos anhelos, porque son ellos, mi familia quienes de una u otra manera, hicieron posible que culmine mi carrera universitaria, especialmente a mi madre que ha sido un apoyo fundamental en esta etapa de mi vida.

Julissa Cabrera G.

Todo este trabajo de investigación ha sido posible gracias a dios y a mis padres. A Dios, por darme la vida y estar conmigo en cada paso que doy, y por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente

A mis padres por , por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Angélica Urdiales B.



INTRODUCCIÓN

La Sociedad Minera Golden Mining no cuenta con una estructura administrativa formal y está dirigida más bien de una manera empírica, basándose en la experiencia de los dueños y actual Gerente, quien ejerce el control de las actividades de una forma personal, limitando la participación de los empleados.

Se identificaron también algunas deficiencias en la estructura organizacional de la empresa, la misma que estaba definida aunque de manera informal; así, la totalidad de los integrantes de la sociedad minera conocen sus funciones, pero se presentaban distorsiones referentes a la toma de decisiones, como consecuencia de una gestión deficiente a nivel gerencial, lo que generaba desconcierto en las disposiciones y responsabilidades.

Los principales problemas que enfrenta la empresa debido a esta situación están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información, factores que inciden en duplicidad de tareas, en que los empleados no conozcan de manera precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

En lo que tiene que ver con los factores externos, Golden Mining está expuesta de manera especial a los siguientes riesgos de consecuencias sociales:

- En la pequeña minería existen relaciones muy evidentes entre unas condiciones de trabajo muy precarias, caracterizadas -aparte de una faena muy dura- por graves deficiencias de seguridad y las consecuencias extremadamente negativas para la salud, causadas directamente por intoxicaciones (polvo tóxico: silicosis), accidentes, etc.



- La falta de una línea de crédito en condiciones blandas y las dificultades de acceso al mismo, coloca a los pequeños mineros en infortunadas relaciones de *dependencia* con intermediarios, propietarios de máquinas o con grupos que de alguna manera pre-financian la actividad.

Este entorno adverso conduce a la necesidad de contar con una estructura adecuada a los requerimientos de la empresa, que pueda ayudarla a un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de sus recursos, con el propósito de volverse mucho más eficiente y competitiva.

En síntesis, el problema central del estudio es que la Sociedad Minera “Golden Mining”, del cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, no cuenta con una administración formal y está dirigida más bien de una forma empírica, situación que le dificulta alcanzar sus objetivos empresariales.

De manera correlativa, el objetivo general del presente trabajo es elaborar una propuesta de rediseño organizacional para la Sociedad Minera “Golden Mining” del cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, que le permita mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro de la organización.

La investigación persigue, además, los siguientes objetivos específicos: realizar el análisis interno de la estructura organizacional actual de la Sociedad Minera “Golden Mining”; crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales; y proponer una estructura organizacional acorde con las necesidades de la Sociedad Minera “Golden Mining”.



La tesis está integrada por cuatro capítulos:

Capítulo I: El problema. Aborda la formulación y sistematización del problema y los objetivos que persigue la investigación.

Capítulo II: Marco teórico de referencia. Conceptualiza los temas relacionados con la investigación, como la empresa, la misión, la visión, los elementos de la estructura organizacional, los tipos de estructura organizacional, el manual de funciones. Proporciona los elementos que permiten orientar acerca de lo que se desea lograr con el presente estudio.

Capítulo III: Diagnóstico interno. Expone los tipos y métodos de investigación, los métodos de recolección de información, el tratamiento de la información, la interpretación de la entrevista, la matriz foda, las fuerzas competitivas. Suministra un conocimiento cabal de la realidad organizacional y económica de la Sociedad Minera Golden Mining.

Capítulo IV: Propuesta. Propone actividades que contribuyan al mejoramiento de la situación económica y financiera de la Sociedad Minera Golden Mining, con el propósito de mejorar las actividades administrativas, comerciales y operativas de los funcionarios y empleados que conforman la organización.

Conclusiones y recomendaciones. Expone lo que se logró obtener de la investigación y realiza recomendaciones basadas en los resultados alcanzados.



CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Varias visitas a la Sociedad Minera Golden Mining nos permiten asegurar que la empresa carece de una estructura administrativa formal y está dirigida empíricamente, sobre la base a las experiencias particulares de su dueño, quien ejerce el control de las actividades de una forma personal, limitando la participación de los empleados.

Se identificaron también algunas deficiencias en su estructura organizacional, la misma que está definida pero de manera informal: todos los integrantes de la sociedad conocen sus funciones, pero se presentaban distorsiones en lo referente a la toma de decisiones como consecuencia de una administración incorrecta, lo que generaba desorganización en las disposiciones y responsabilidades, que se diluían de manera sistemática, sacrificando los efectos esperados en la racionalidad empresarial.

Los principales problemas que afronta la empresa debido a esta situación están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los empleados no conozcan de manera precisa cuáles son sus funciones y responsabilidades, dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.



En cuanto a los factores externos, Golden Mining está expuesta fundamentalmente a los siguientes riesgos de consecuencias sociales:

- En la pequeña minería existen relaciones muy evidentes entre unas condiciones de trabajo muy precarias, caracterizadas- aparte de una faena muy dura- por graves deficiencias de seguridad y las consecuencias extremadamente negativas para la salud, causadas directamente por intoxicaciones (polvo tóxico: silicosis), accidentes, etc.
- La falta de una línea de crédito en condiciones blandas y las dificultades de acceso al mismo, coloca a los pequeños mineros en infortunadas relaciones de *dependencia* con intermediarios, propietarios de máquinas o con grupos que de alguna manera pre-financian la actividad.

Este entorno adverso conduce a la necesidad de contar con una estructura adecuada a los requerimientos de la empresa, que pueda ayudarla a un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de sus recursos, con el propósito de volverse mucho más eficiente y competitiva.

1.2. PROBLEMA CENTRAL

La empresa Sociedad Minera “Golden Mining” del cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay no cuenta con una administración formal y está dirigida más bien de una forma empírica, situación que le dificulta alcanzar sus objetivos empresariales.

1.3. PROBLEMAS DERIVADOS



Debido a la situación referida, la empresa se enfrenta a los siguientes problemas:

1. Ausencia de delegación de funciones.
2. Deficiencia en los flujos comunicacionales al interior de los departamentos de esta unidad económica.
3. Ineficiencia en el control de actividades y resultados de la gestión empresarial.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de rediseño organizacional para la Sociedad Minera “Golden Mining” del cantón Camilo Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, que le permita mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro de la organización.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el análisis interno de la actual estructura organizacional de la Sociedad Minera “Golden Mining”.
2. Crear una metodología que permita instaurar una estructura organizacional que constituya el soporte para el cumplimiento de los objetivos empresariales.



3. Proponer una estructura organizacional acorde con las necesidades de la Sociedad Minera “Golden Mining”.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El oro es uno de los metales preciosos de mayor valor, que prácticamente tiene una devaluación nula, lo que proporciona estabilidad económica a los países, empresas e instituciones financieras que lo poseen en grandes reservas. Este noble y preciado metal se ha convertido en el material más influyente en la economía del orbe y en la actualidad es un elemento que marca diferencias en el mercado del comercio en general y en el mercado de activos financieros, que muchos han denominado el mercado de valores.

El oro es, por lo expuesto, un producto con alta demanda. Nuestro país tiene el privilegio de contar con un gran potencial por las reservas mineras de este metal, pues “se estima que la riqueza minera de nuestro país en cobre, oro y plata, es superior a la riqueza petrolera y que en base a ella se impulsaría un crecimiento al menos del 6% del PIB” (Cadena, 2009).

En nuestro país existe un sinnúmero de empresas dedicadas a la exploración, explotación y comercialización del oro, que actúan al amparo de las leyes vigentes. Sin embargo las empresas de este sector son en su mayoría de índole pequeña y mediana, en las que se evidencia un manejo administrativo informal, tradicional, empírico, que les ha impedido contar con objetivos y metas claras que den lugar a un crecimiento sostenido. Es esta deficiencia la que afecta de manera particular a la Sociedad Minera “Golden Mining”, localizada en el cantón Camilo Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, a la que hemos seleccionado como sujeto de nuestro estudio.



La elaboración de una estructura organizacional aplicada en la empresa Sociedad Minera “Golden Mining”, permitirá implementar métodos que logren mejorar el funcionamiento de esta organización, a través de una empresa formal y profesionalizada, aplicando correctamente las reglas para ser más competitiva, conseguir los objetivos deseados e impulsar su desarrollo sostenido.

Sin lugar a duda, la principal beneficiaria de este estudio será la propia empresa, que podrá contar con una estructura organizacional adecuada, que defina las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales, mediante el trabajo en equipo y una adecuada y eficaz coordinación entre todos los miembros de la unidad económica.

Las posibilidades de aplicar la investigación para una futura ejecución son factibles por cuanto los directivos han demostrado total apertura para la búsqueda de información que facilite el desarrollo del estudio, dando la autorización y disposiciones pertinentes para que los departamentos que conforman la sociedad minera brinden información administrativa, económica y financiera de manera oportuna.

Mencionamos también que elegimos este tema de tesis porque tenemos las capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar esta investigación, y para cumplir con un requerimiento institucional que nos permita culminar nuestra carrera con la graduación y la subsecuente obtención del título académico que nos permita ejercer la profesión y ser actores proactivos en la colectividad de la que somos parte.

1.6. ALCANCE

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Los alcances que persigue la investigación son:

- Se definirá una nueva estructura organizacional acorde con la realidad económica y administrativa de la empresa.
- Se determinarán los procesos para delegar funciones, importante herramienta administrativa que permite optimizar la gestión del talento humano de la unidad económica.
- Se mejorará el control de las actividades desarrolladas por el talento humano, vinculándolas con su contribución al cumplimiento de los resultados esperados por la organización.
- Se propiciará la adecuada fluidez de la comunicación dentro de los departamentos que conforman la empresa.
- Se generará una mayor eficiencia en el trato a clientes internos y externos de la compañía.
- Se logrará un mejor liderazgo por parte de la gerencia.

1.7. LIMITACIONES

Entre las limitaciones que pudiera tener la investigación mencionamos:



- La decisión de implantar y ejecutar el proyecto es atribución exclusiva de la junta directiva de la sociedad minera; por tanto está sujeta a su conveniencia y voluntad.
- Por políticas internas de la empresa, la revelación de nombres reales, cifras o cierta información que se pueda considerar como confidencial no podrán ser mencionadas en este proyecto.
- Podría existir resistencia de los empleados de la sociedad para brindar información veraz y oportuna, debido a comprensibles expectativas y temores al cambio; asimismo, mencionamos la posibilidad de limitaciones de tiempo como factor que podría limitar una atención dedicada y personalizada a las investigadoras.



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Se puede definir a la empresa como “toda organización económica de propiedad pública, privada o mixta que reúne diversos factores de la producción (inversión de capital, aporte de obra, etc.) combinados por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías, o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos” (Héctor A. Larocca, 2001, págs. 3-6).

La empresa es de gran importancia en el desarrollo socioeconómico de una nación, pues constituye un factor que dinamiza los recursos y las fuerzas productivas, por cuanto su funcionamiento requiere de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que den lugar a la consecución de objetivos y metas que se propusieron para su creación.

La empresa como organización es un ente que busca alcanzar un objetivo común, con la intención de dirigir su producto o servicio a un nicho de mercado, entrando a competir con el propósito de incrementar su participación dentro del mismo.

2.1.1 MISIÓN Y VISIÓN

“La misión indica la manera de cómo una institución pretende lograr y considerar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los



negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los dirigentes y agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional” (Serna, 1996).

La misión busca establecer el objetivo de la empresa dentro de un mercado dado, lo que pretende proveer al cliente o consumidor, y lo que desea lograr dentro del ámbito donde se desenvuelve.

La visión, por su parte, “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas inconcretas, que facilitan el informe de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia definir estrategias para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro” (Serna, 1996).

Podemos decir que la visión es la forma en que se ve a la organización en el futuro, su contribución a la sociedad, el camino que se trazará a largo plazo a través de estrategias que den lugar a la competitividad.

2.1.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos que componen la estructura organizacional son cuatro: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación de funciones.

2.1.2.1 LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Es la forma en que se asigna una función o posición a la persona dentro de la organización, con la intención de alcanzar un objetivo común.

2.1.2.2 LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Busca agrupar a personas dentro de unidades manejables, sean éstas departamentos, áreas, unidades, cada una de ellas especializada en alguna función específica como contabilidad, recursos humanos, comercialización, operaciones, por nombrar las más conocidas.

2.1.2.3 LA JERARQUIZACIÓN

Consiste en señalar quién depende de quién. Es decir, asignar las líneas de autoridad entre los empleados de un área dada. En una organización existen líderes y subordinados, con el propósito de desarrollar las labores de manera eficiente.

2.1.2.4 LA COORDINACIÓN DE FUNCIONES

Busca la integración de actividades entre los diferentes departamentos que conforma una empresa, con la finalidad de conseguir las metas impuestas por ella.

2.1.3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hay tres tipos de estructuras organizacionales comunes: burocrática, orgánica y matricial.

2.1.3.1 BUROCRÁTICA

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



La estructura burocrática se caracteriza por poseer procedimientos explícitos, regularizados, repetitivos, así como una organización centralizada de poder y toma de decisiones.

En la actualidad, la burocracia es vista como un ente cuyas actividades son extensas, lo que refleja lentitud en los procedimientos en perjuicio del cliente o usuario.

Para Guerra (Guerra, 2002), la estructura burocrática tiene las siguientes características:

- "Alto grado de especialización del trabajo.
- Departamentalización por funciones.
- Patrones de delegación de autoridad formales y precisos.
- alto grado de centralización.
- Administración con estrecha amplitud de mando en toda la empresa.
- Posiciones de línea y de staff claramente definidas, con relaciones formales entre las dos" (Guerra, 2002).

2.1.3.2 ORGÁNICA

La estructura orgánica busca la cooperación entre los diferentes departamentos que conforma una organización. Es menos formal y más flexible que la estructura burocrática.

Para el autor citado (Guerra, 2002), la estructura orgánica tiene las siguientes características:



- Bajo nivel de especialización del trabajo.
- Departamentalización por producto, por localización geográfica y por tipo de consumidor.
- Delegación de autoridad general e informal.
- Alto grado de descentralización.
- Extensa amplitud de mando, lo que da como resultado una organización horizontal.
- Posiciones de staff y de línea definidas, con menos relaciones formales entre ellas.

2.1.3.3 MATRICIAL

La estructura matricial se organiza por varios criterios, por cuanto combina líneas de autoridad horizontal y vertical, formándose grupos con integrantes de la organización, quienes buscan alcanzar un objetivo común.

Entre sus ventajas está su flexibilidad, motivación, mayor experiencia individual, mayor comunicación y mejores relaciones entre el personal o talento humano que conforma la organización.

2.1.4 EL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones “es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal” (Ríos, 2012).



El manual de funciones contiene la naturaleza del cargo, el perfil del puesto, la línea de autoridad, las funciones, así como los requisitos mínimos requeridos para ocupar el cargo laboral dentro de una empresa, situación que da lugar a que el empleado pueda desarrollar sus labores diarias de forma óptima y eficiente.

El manual de funciones reviste de importancia por cuanto asigna y describe de manera clara, las actividades a las que está sujeto cada uno de los empleados de una organización. Es importante que el manual de funciones se mantenga actualizado, a fin de salvaguardar la eficiencia de sus trabajadores.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL

2.2.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL

El diagnóstico estratégico integral consiste en determinar las áreas o departamentos que requieren mejora para su posterior optimización, donde el talento humano y los recursos económicos, tecnológicos y materiales tengan la coordinación requerida para perseguir los objetivos propuestos por la organización.

El diagnóstico estratégico integral constituye, por ende, un estudio general, a través del diagnóstico tanto interno como externo de la organización, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora, pudiendo reducir costos operacionales para una mayor eficiencia productiva para la empresa.

2.2.1.1 SÍNTOMAS



- La empresa tiene muchos problemas y la administración no sabe cómo solucionarlos.
- Hay descontrol en la empresa debido a las deficiencias del talento humano.
- Existe una gran incertidumbre en la empresa y en la gente

2.2.1.2 SERVICIOS

Diagnóstico integral: En esta fase se examinan las diferentes áreas o departamentos de la unidad económica, tales como:

- Administración
- Recursos Humanos
- Operaciones
- Mercadotecnia y venta
- Finanzas

Plan de Riesgo y Plan de acción: Se tendrá información clara y precisa para la toma de decisiones, planteada de la siguiente manera:

- Matriz Estratégica.

La matriz estratégica nos ayuda a analizar, evaluar y diagnosticar los factores que inciden a favor y en contra de la empresa, dando a conocer posibles resultados con el propósito de centrarnos en cómo desempeñar



estratégicamente las distintas funciones que ayudarían al desarrollo y progreso de la empresa. (Abascal, 2º edición: págs. 66-69)

- Estrategias de Solución.

Las estrategias de solución generalmente se aplican para enfrentar los conflictos y problemas de la empresa, y así evaluar su problemática, generando conocimientos y habilidades para estructurar procesos estratégicos de solución.

2.2.1.3 RESULTADOS

- Información veraz documentada, que permite la eficaz toma de decisiones.
- Ubicación de las causas de raíz que provocan las deficiencias y que merman la productividad y rentabilidad, permitiendo realizar acciones.
- Estructuración de una visión estratégica y de largo plazo que genere certidumbre.

2.2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Los objetivos que persigue el diagnóstico estratégico integral son:

- Identificar los problemas por los que atraviesa la empresa.
- Identificar las fortalezas y oportunidades que posee la empresa, que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas.
- Realizar propuestas para mejorar la rentabilidad y reducir los costos operativos



- Definir estrategias para satisfacer los requerimientos de los clientes a través de un servicio de calidad.

2.2.3 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Entre los beneficios que trae el desarrollo de un diagnóstico estratégico integral, tenemos:

- Aumento de los niveles de liquidez.
- Mejora de los niveles de rentabilidad.
- Instauración de una hoja de ruta que delimite el plan estratégico.
- Disminución de los costos operativos de la empresa.
- Generación de un mejor producto o servicio al cliente.

2.2.4 PLANES OPERATIVOS

El plan operativo es parte importante del diagnóstico estratégico, pues elabora los objetivos, se exponen los procesos a seguir, así como los responsables de las actividades y el tiempo que durarán las mismas. Los insumos y propuestas del plan se caracterizan por ajustarse y responder a la realidad económica y organizacional de la empresa.

2.2.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo presenta las siguientes características:

- Está relacionado con el plan estratégico.
- Tiene relación directa con el presupuesto de la organización.



- Se asocia a la gestión organizacional.
- Se coliga al rendimiento del talento humano.

2.2.5 DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnóstico interno trata de dar a conocer las fortalezas y debilidades que afectan directa e internamente a los elementos de una organización, con la intención de buscar alternativas de solución. Estos elementos son: talento humano y los factores económico, tecnológico, productivo y comercial.

2.2.6 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo se centra en las oportunidades y amenazas que afectan de manera externa a la organización y que son ajenos al control de la empresa. Su análisis es importante para poder buscar la forma de aprovechar el entorno empresarial para hacer frente a la competencia. Entre los elementos que se relacionan están los tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.

2.3 MARCO TEÓRICO ESPACIAL

2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Sociedad Minera “Golden Mining” se constituyó el 14 de agosto del año 2008. Hasta la fecha (diciembre de 2014) ha evidenciado un crecimiento económico sostenido, permitiendo cubrir las expectativas de sus asociados.



Los socios de la compañía son cinco: Manuel de Jesús Gaona Castillo, Angelito Gaona Castillo, José Andrés Gaona Castillo, Carlos Fernando Carrión Castillo y la señora Rosa Janneth Córdova Córdova.

El representante legal es el señor. Manuel Gaona Castillo. La presidencia de la empresa está a cargo del señor Fernando Carrión Castillo.

2.3.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA SOCIEDAD MINERA “GOLDEN MINING”

La empresa se dedica a la extracción de metales preciosos. El material explotado es comercializado en forma de roca, para que las empresas procesadoras obtengan el oro o plata.

En un principio la sociedad procesaba y comercializaban el oro; actualmente solo lo dejan en material o producto bruto para su comercialización.

2.3.3 FINES DE LA SOCIEDAD

- a) Propiciar que los miembros de la sociedad se dediquen a la actividad minera de la producción, beneficio, fundición, refinación, comercialización de oro y otros minerales;
- b) Propender a la tecnificación minera en las fases de exploración, explotación, beneficio, fundición, refinación y comercialización;



- c) Obtener crédito de organismos nacionales y extranjeros para mejorar la explotación, producción y comercialización minera;
- d) Coordinar su accionar con el titular del área minera ARCOM, el IESS y demás organismos pertinentes, sujetándose a lo que dispongan la ley y el reglamento de minería vigentes;
- e) Agrupar en su seno y representar a todos los pequeños empresarios mineros, que forman parte de la sociedad;
- f) Mantener relaciones fraternas con otras sociedades similares en la zona, parroquia, cantón, provincia y país;
- g) Crear y sostener bibliotecas, propiciar conferencias y más actos que tiendan a elevar el nivel moral, intelectual, cultural y económico de sus socios;
- h) Fomentar la capacitación socio – organizativa empresarial, técnica, ambiental, jurídica de los socios, para los planes de producción beneficio, fundición, refinación y comercialización de oro y otros minerales;
- i) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley y el reglamento de minería vigentes, la ley del medio ambiente, el reglamento ambiental para la actividad minera, el reglamento de seguridad minera, y en general todas y cada una de las leyes y normas que regulan la actividad minera en el Ecuador;
- j) Velar por el cuidado del medio ambiente y realizar una minería limpia, técnica y sustentable que aporte al desarrollo socioeconómico de la comunidad;
- k) Patrocinar deportes y otros actos lícitos y recreativos; y,
- l) Ejecutar programas sociales.

2.3.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES



- Fortalecer la gestión empresarial en los ámbitos técnico, administrativo, económico y financiero, en el marco de la normativa vigente.
- Empezar en la capacitación permanente del talento humano, con el propósito de contar con procesos operativos de calidad para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Mantener procesos operativos de calidad para motivar y conseguir la fidelidad de los clientes y robustecer los niveles de competitividad para incrementar su participación en el mercado menguando la de las empresas similares.
- Buscar una explotación de los materiales con el menor impacto para el medio ambiente.

2.3.5 MISIÓN

Optimizar los recursos humanos y materiales, garantizando la continuidad del proceso de explotación del mineral, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores y las poblaciones del entorno, así como mantener como prioridad la mejora continua en todos nuestros procesos.

2.3.6 VISIÓN

Sociedad Minera “Golden Mining”, es una empresa minera reconocida a nivel local, con un crecimiento sostenido en los ámbitos de producción, seguridad y ambiente, que busca proyección y reconocimiento a nivel provincial y nacional, con la aplicación estricta de la normativa legal vigente aplicable al sector minero.

2.3.7 PROVEEDORES

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Entre los proveedores de la empresa destacan los siguientes:

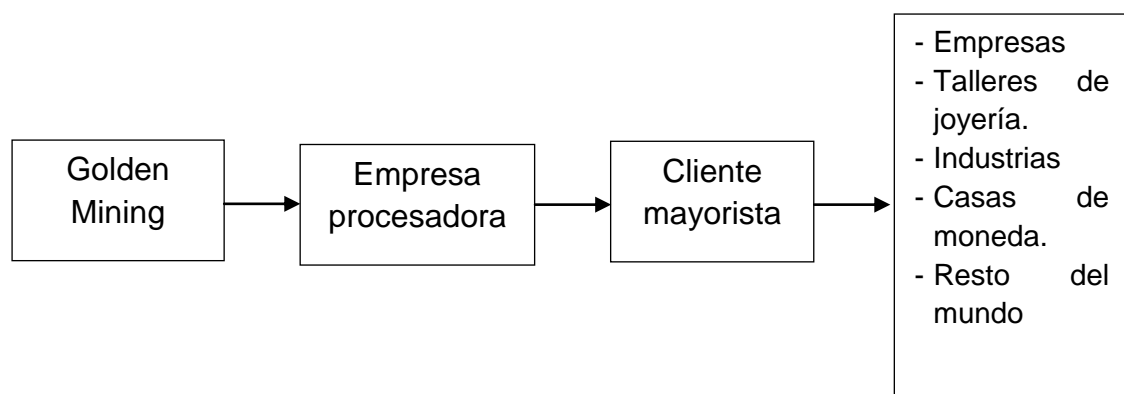
- Ferretería Juan Rodas
- Multinegocios Campoverde
- Comercial Quezada
- Comercial Bravo
- Disensa
- Distribuidora González
- Talleres Romero
- Reiproacero
- Sra. Zoila Collago (legumbres)

2.3.8 CLIENTES

La empresa cuenta con la exclusividad de un cliente: la compañía Minera EMICOR C.A

2.3.9 EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

El flujo del sistema de comercialización de la empresa Golden Mining es el siguiente:



Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Golden Mining comercializa el material en forma de roca a empresas que se encargan de procesar y obtener el oro y la plata.

Esta empresa procesadora comercializa el oro y la plata a clientes que por lo general son empresas extranjeras, que a su vez venden el producto a empresas financieras, talleres de joyería, casas de moneda y usuarios, quienes se convierten en consumidores finales.

2.3.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

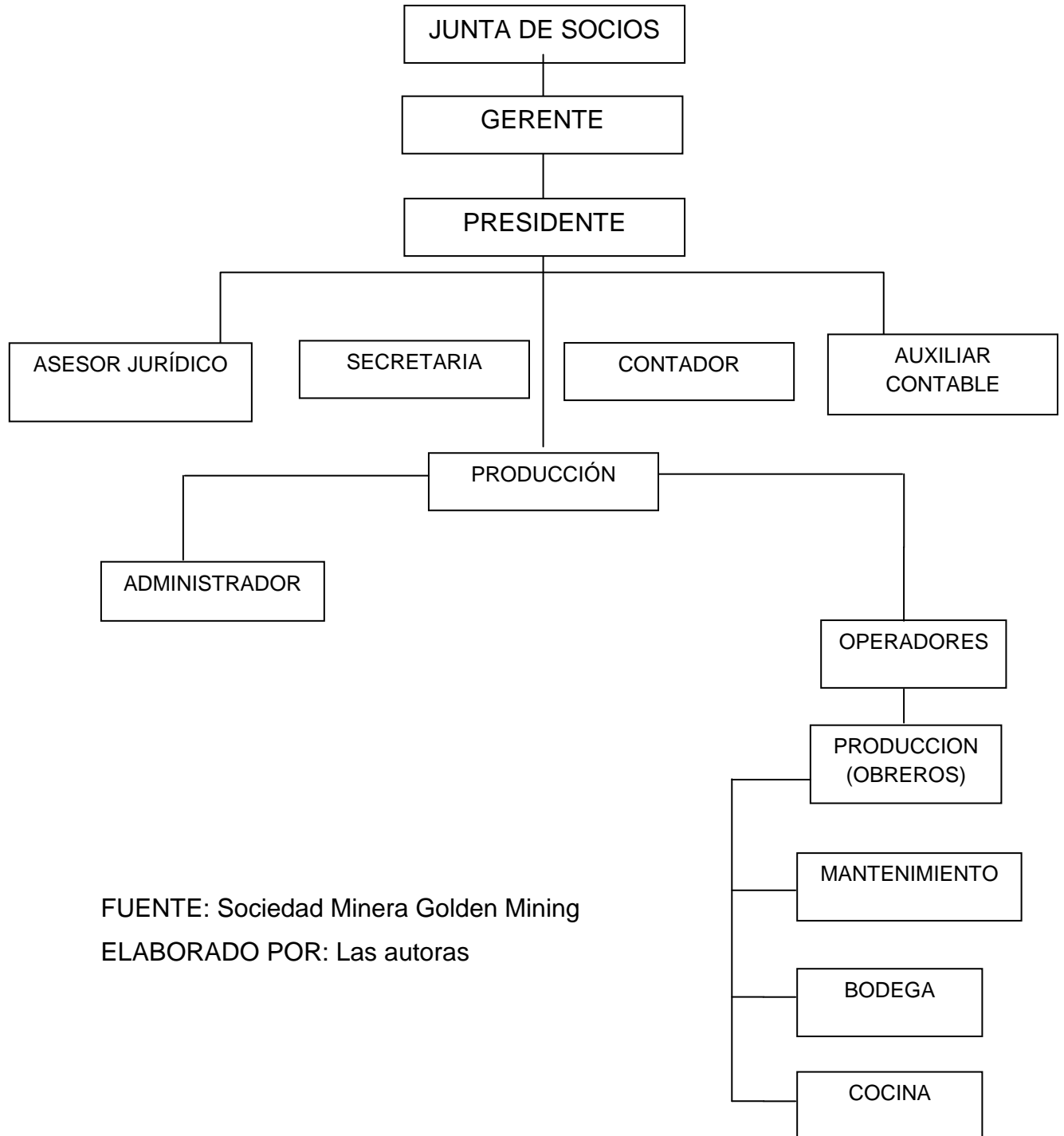
- Nivel directivo: Junta general de socios, asesor jurídico, presidente.
- Nivel ejecutivo: Gerente, administrador, secretaria, contador.
- Nivel operativo: Auxiliar contable, operadores.

2.3.11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural de la Sociedad Minera “Golden Mining” está formado por departamentos. Lo presentamos a continuación:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD MINERA "GOLDEN MINING"



FUENTE: Sociedad Minera Golden Mining

ELABORADO POR: Las autoras



2.3.12 ANÁLISIS DEL SECTOR

Los pequeños proyectos de minería “se siguen concentrando en tres zonas del país: Bella Rica (Azuay), Zaruma y Portovelo (El Oro) y Chinapintza (Zamora)” (Araujo, 2013).

En estos sectores aún no hay un trabajo de altos estándares técnicos; en el caso de la minería artesanal e ilegal es rústico, ineficaz y poco amigable con el medio ambiente.

Las empresas que se destacan en estas tres regiones son: “Dynasty Metals - Elipe con el proyecto Zaruma Gold, la Cooperativa de Minera Bella Rica que aglutina a 140 socios, y la empresa Bira que opera también en Zaruma. Representantes de Dynasty Metals indicaron a este Diario que su producción en 2012 alcanzó las 17.770 onzas de oro y 37.700 onzas de plata. Este volumen generó regalías por USD 3,2 millones en favor del Estado. El gerente de la Cooperativa Minera Bella Rica, Richard Torres, ubicada también en Camilo Ponce Enríquez, indicó que actualmente en la zona se procesan diariamente 280 toneladas de roca, que equivalen a una producción anual de 600 kilos de oro. Ello generó regalías por más de USD 2 millones. Allí trabajan alrededor de 3.000 personas” (Araujo, 2013).

2.3.13 LA SITUACIÓN DE LA EXPLOTACIÓN DEL ORO EN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ

En el caso de Ponce Enríquez, a partir de los trabajos de exploración de empresas mineras, desarrollados en los años 70, “pequeños mineros fueron descubriendo vetas de oro y abriendo galerías de dimensiones limitadas que



determinaron el surgimiento descontrolado de varios asentamientos mineros que reportaron valores de oro de hasta 150 gramos por tonelada en sectores poco profundos” (Sandoval, 2001).

La formación de cooperativas mineras estuvo acompañada por la incorporación a la actividad minera de pequeños capitales originados en el comercio y la agricultura, y el propio desarrollo de la actividad minera.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación para el estudio del tema propuesto se va a realizar un proceso investigativo descriptivo y exploratorio, en donde se revisará la información necesaria.

El estudio descriptivo se lo utilizará para conocer la situación interna y externa de la Sociedad Minera “Golden Mining”, la que nos proporcionará una idea más precisa de su realidad económica y organizacional.

El estudio exploratorio en cambio se lo utilizará para investigar sobre la situación de los procesos administrativos y de esta manera formular estrategias que vayan de acuerdo con su realidad empresarial.



3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente trabajo se utilizarán los métodos inductivo, deductivo y de observación.

Método Inductivo.- La investigación partirá de ciertas proposiciones singulares o particulares sobre cuál es la situación económica y organizacional de la empresa para llegar a una proposición más general como es la realidad del sector minero en nuestro país (parte de lo particular para llegar a lo general).

Método Deductivo.- Es la operación lógica por lo cual, partiendo de una o varias premisas, se llegará a una proposición que es su consecuencia. Es decir, se partirá del conocimiento general de la temática para llegar a conocer la situación interna y externa de la sociedad minera (lo particular).

Observación.- Su importancia radica en la posibilidad de verificar de manera directa sobre el comportamiento de las variables dentro de la empresa y con ello poder tener una idea más precisa de la organización, con la intención de aplicar estrategias acordes a lo observado.

3.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizarán las siguientes fuentes y métodos relacionados:

- Fuentes primarias, donde se utilizará observación, entrevistas, cuestionarios, cuya información permitirá conocer de manera directa la situación económica y organizacional de la empresa.



- Fuentes secundarias, para lo cual se accederá a libros, revistas, artículos científicos, tesis, monografías, ensayos, tesinas, periódicos y otras fuentes que nos guíen para el desarrollo de la investigación.

3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez seleccionadas las unidades de investigación se procederá a diseñar técnicamente los instrumentos de recolección. Al respecto, se elaborarán y utilizarán fichas de observación y boletas de entrevistas. Previa a la aplicación de instrumentos se realizará una prueba piloto para medir su consistencia.

La elaboración de un plan de tabulación permitirá un adecuado procesamiento de los datos, los cuales serán presentados en cuadros y gráficos estadísticos que facilitarán el análisis cuantitativo y cualitativo de la información y conducirá al planeamiento de la propuesta, que culminará con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones. En este proceso se utilizará la aplicación Excel para levantar el plan de tabulación y su respectiva graficación.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Para conocer la opinión de los funcionarios de la Sociedad Minera “Golden Mining” se les realizó una entrevista a varias personas, que ejercían las siguientes funciones en la empresa:

Gerente

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Secretaria

Contador

Administrador del área

Obreros

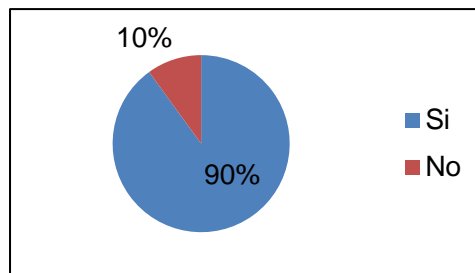
Consignamos seguidamente sus resultados, que se ilustran con el correspondiente gráfico:

1. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90.00%
No	1	10.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 1



El 90% de los funcionarios y empleados de la Sociedad Minera Golden Mining señaló que la organización cuenta con una clara definición de los objetivos, frente al 10% que manifestó lo contrario. De esta opinión se desprende que la empresa se maneja con objetivos claros, cuya consecución suele ser evaluada al final del periodo económico.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica

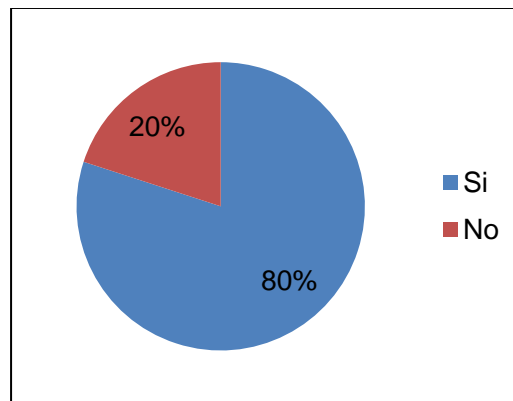


2. ¿Están claramente definidas las funciones que se deben realizar en cada cargo?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	80.00%
No	2	20.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 2



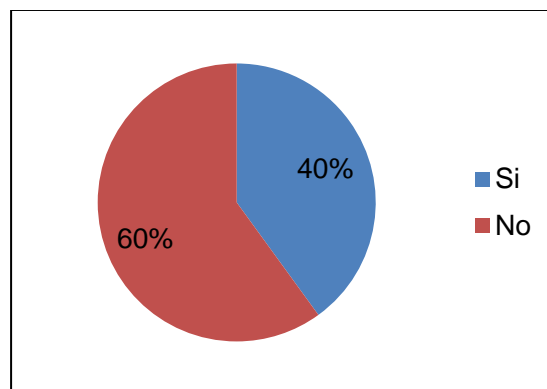
El 80% de los entrevistados señaló que la empresa tiene definidas las funciones que cada empleado tiene que cumplir dentro de su puesto de trabajo. El 20% que manifestó que no se encuentran definidas, aseguró que es el gerente quien se encarga de asignar las funciones según su criterio. De esta opinión se puede concluir que la mayoría de funcionarios y empleados tienen asignadas tareas dentro de su puesto de trabajo, para evitar inconvenientes y desorganización dentro de la empresa.

3. ¿Se tienen establecidas por escrito las funciones de los cargos?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	40.00%
No	6	60.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 3



El 60% de los entrevistados comentó que la empresa no ha establecido por escrito las funciones del cargo que desempeña cada uno de los empleados. El 40% dijo que sí se han establecido por escrito, pero que las funciones se encuentran desactualizadas. Se observa una evidente desinformación sobre la existencia de manuales funcionales, situación que debe ser mejorada con su implantación para una mayor eficiencia administrativa y organizacional.

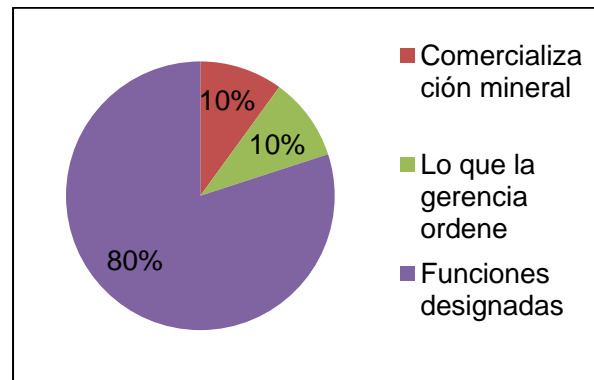
4. ¿Qué otros cargos desempeña aparte del establecido?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Comercialización del mineral	1	10.00%
Lo que la gerencia ordene	1	10.00%
Funciones designadas	8	80.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining

ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 4



El 80% de los entrevistados respondió que aparte de sus labores diarias suelen ser asignadas otras funciones, ya sea porque algún empleado faltó, está de vacaciones, se retiró, o tiene exceso de trabajo. El 10% indicó que le suelen ser asignados trabajos agregados como la comercialización de mineral y el otro 10% afirmó que realiza adicionalmente lo que la gerencia le ordene.

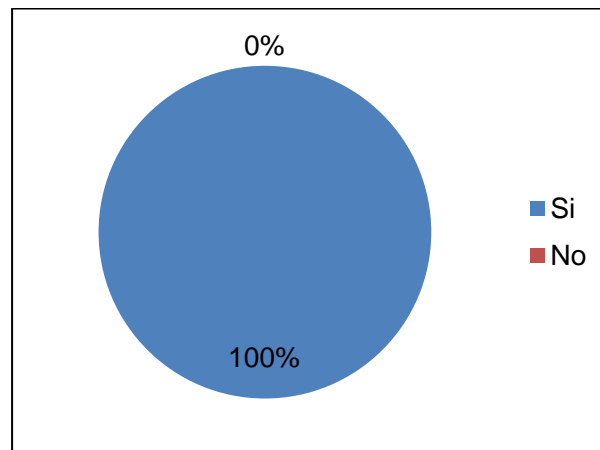
5. ¿Diría usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la organización?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining

ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 5



El 100% de los entrevistados señaló que la empresa posee una unidad de mando claramente establecida, lo que facilita el trabajo y desempeño del trabajador.

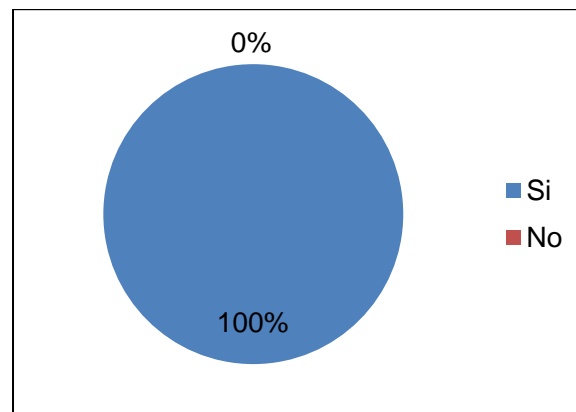
6. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining

ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 6



El 100% de los entrevistados cree que las funciones de su área están debidamente relacionadas con otras áreas de la empresa, lo que permite fluir de mejor manera las actividades diarias de la empresa, evitando descoordinación entre departamentos, optimizando tiempo y dinero para la empresa minera.



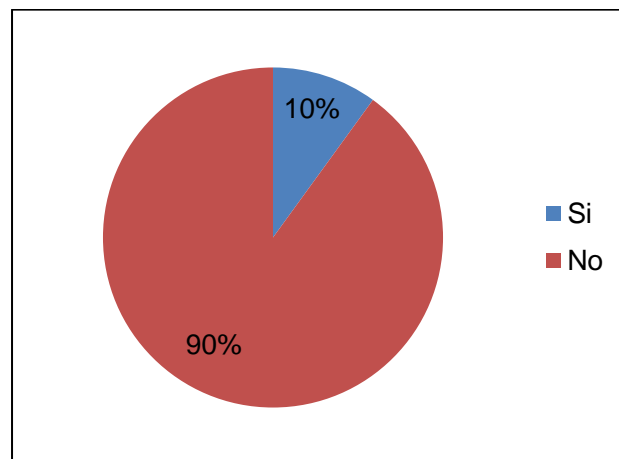
7. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	1	10.00%
No	9	90.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining

ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 7



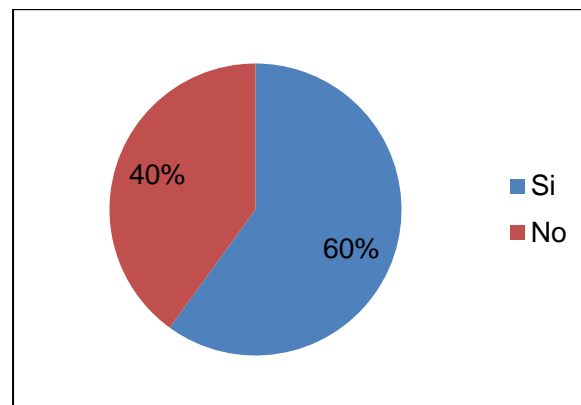
El 90% de los entrevistados aseguró que no existe ninguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas. Solamente un 10% manifestó lo contrario. Se observa que la mayoría de funcionarios y empleados trata de cumplir de la mejor manera con sus actividades laborales, que se refleja en una gestión administrativa eficiente.

8. ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	60.00%
No	4	40.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 8



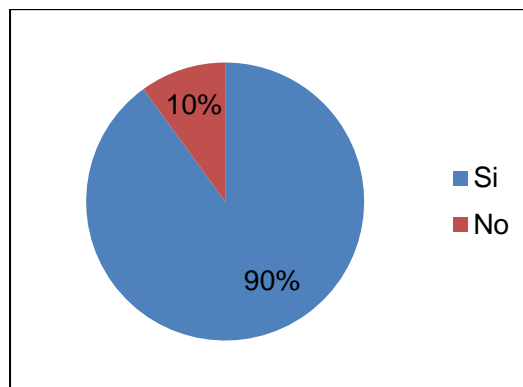
El 60% de los entrevistados señaló que los procedimientos deberían cambiarse por cuanto creen que se encuentran caducos. El 40% piensa que tal como se vienen desarrollando las actividades laborales se cumple con los objetivos sin necesidad de cambios. Sin embargo se debe desarrollar una gestión administrativa moderna, eficiente, con la finalidad de mantener un servicio de calidad hacia los clientes y proveedores.

9. ¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90.00%
No	1	10.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 9



El 90% cree que sí existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo, frente al 10% que considera que no se da el trabajo grupal. Se observa que la mayoría de funcionarios y empleados de la empresa está conforme con las tareas asignadas tanto de manera individual como grupal.

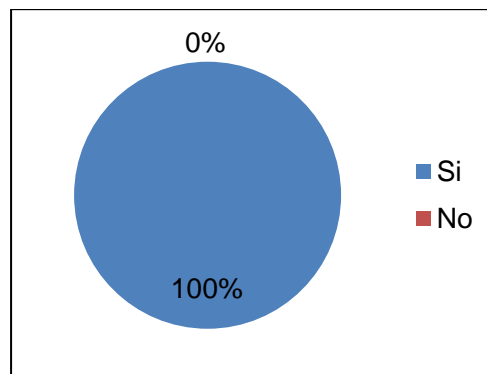


10. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 10



De manera unánime los empleados y funcionarios contestaron positivamente sobre la disponibilidad por parte de la empresa para entregar materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo, tanto en el área administrativa como operativa.

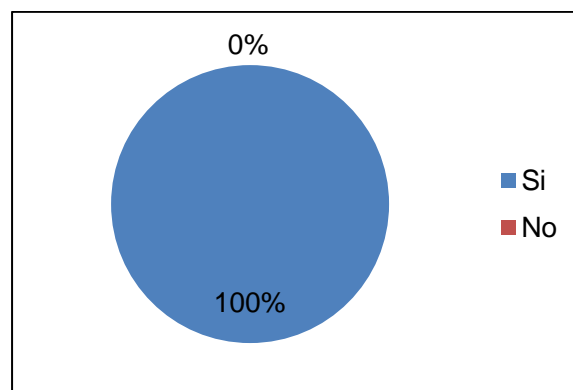


11. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 11



El 100% de los entrevistados señaló que la empresa posee un plan de entrenamiento y capacitación para el personal administrativo y operativo, precisando que éste se circunscribe a la obligatoriedad de cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial, en lo referente al área operativa.

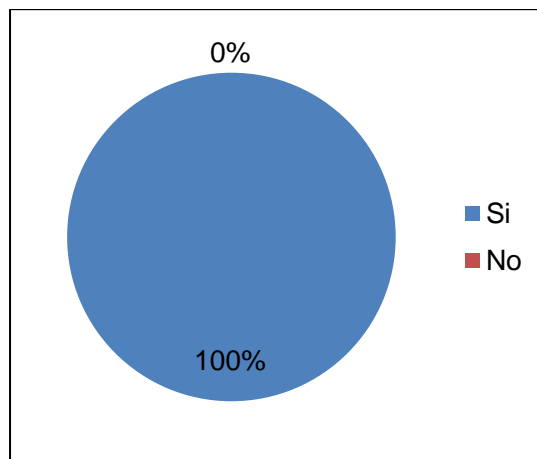


12. ¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 12



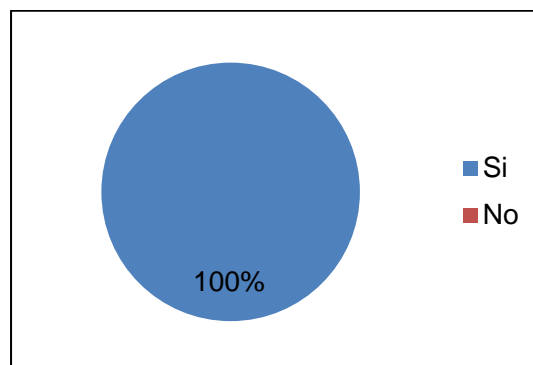
El 100% de los entrevistados considera que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado, por lo que se evidencia un nivel de satisfacción por la remuneración recibida, que puede asumirse que está acorde a sus actividades laborales.

13. ¿El equipo gerencial es justo en su trato?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 13



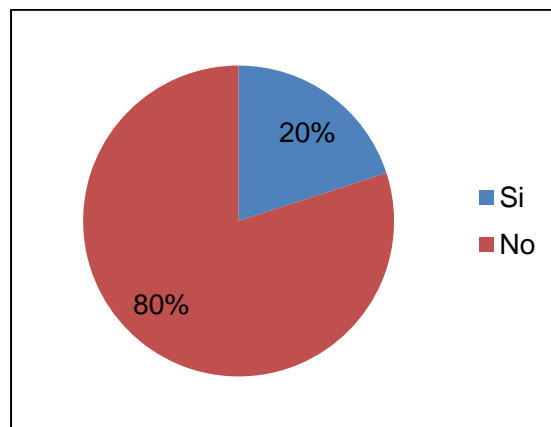
El 100% de los entrevistados manifestó que el equipo gerencial es justo en su trato, lo que les permite sentirse identificados con la organización, buscando ser eficientes dentro de sus puestos de trabajo.

14. ¿Recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones en este cargo?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	20.00%
No	8	80.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 14



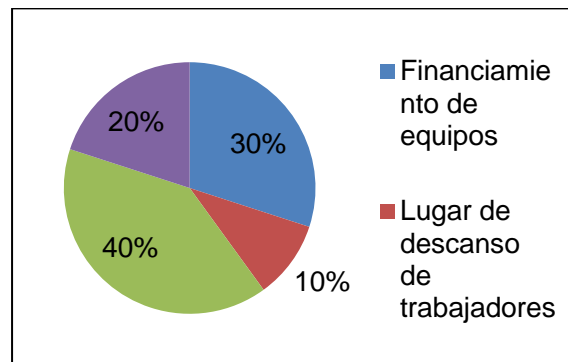
El 80% del personal entrevistado señaló que no recibió el entrenamiento necesario cuando se inició en su trabajo y que debió ir aprendiendo sobre la marcha, sobre todo en lo que fuera señalado por la gerencia y sus compañeros. El 20% en cambio aseveró que sí recibió entrenamiento, lo que le permitió entender de mejor manera sus funciones dentro de la empresa.

15. ¿Qué mejoras propondría para la dotación de equipos?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Financiamiento de equipos	3	30.00%
Lugar de descanso de trabajadores	1	10.00%
Mejorar la seguridad del trabajador	4	40.00%
Primeros auxilios	2	20.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 15



El 40% del personal entrevistado afirmó que como mejoras propondría reforzar la seguridad del trabajador; el 30% piensa que se debería buscar financiamiento para equipos modernos y con mejor tecnología; el 20% que se debe mejorar los equipos de primeros auxilios; el 10% restante piensa que se debería de crear un lugar de descanso para trabajadores.

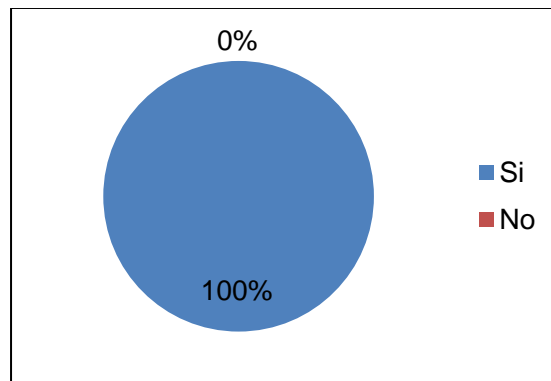


16. ¿Existe trabajo de equipo en su área?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 16



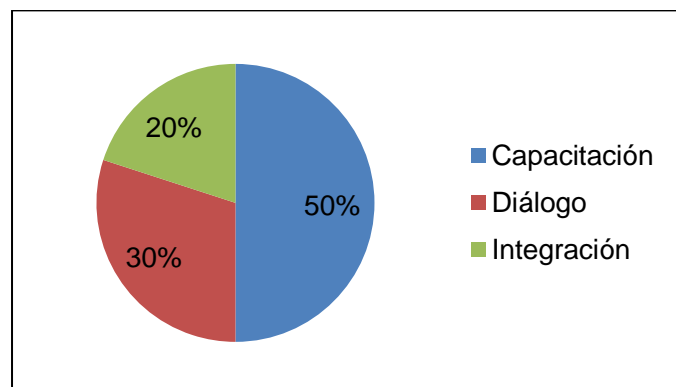
El 100% de los entrevistados respondió que sí existe dentro de su área equipo de trabajo, lo que les permite cumplir de mejor manera con sus labores diarias, así como tener una mayor integración con los miembros de la organización.

17. ¿Cree usted que debe hacerse algo para facilitar la integración interna de su unidad? ¿Qué propone?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	5	50.00%
Diálogo	3	30.00%
Integración	2	20.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 17



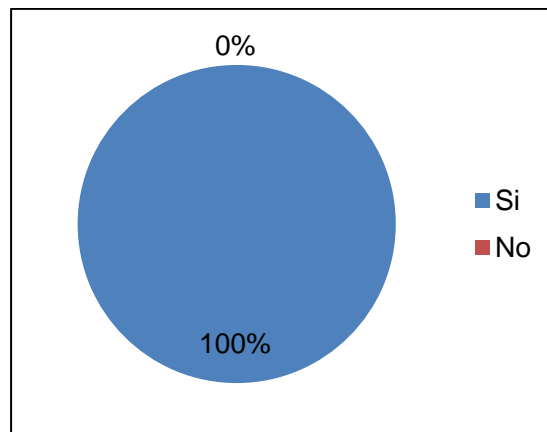
Como mecanismos para facilitar la integración, el 50% de los entrevistados manifestó que se debe incrementar el número de eventos de capacitación para el personal. El 30%, que se debe mejorar el diálogo con la comunicación interna, y el 20% que se debe promover la integración. Estos mecanismos señalados por el personal serían los factores con los que la organización lograría incrementar la eficiencia laboral.

18. ¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 18



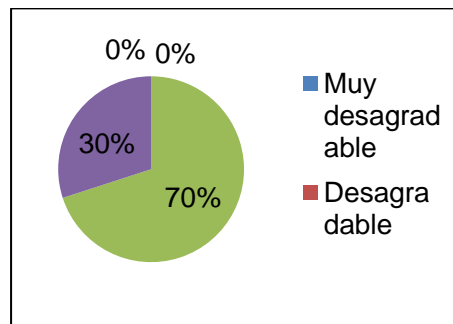
El 100% de los entrevistados aseveró que realiza sus labores diarias con actitud positiva, buscando mejorar su eficiencia laboral, lo que repercutirá en la consecución de los objetivos organizacionales.

19. ¿Cómo calificaría su relación con sus superiores?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy desagradable	0	0.00%
Desagradable	0	0.00%
Agradable	7	70.00%
Muy agradable	3	30.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 19

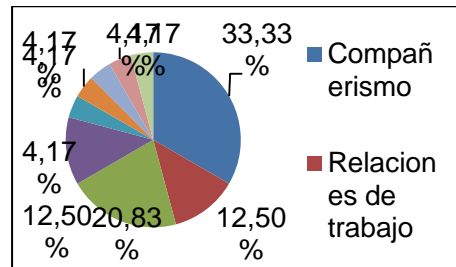


El 70% de los entrevistados expresó que la relación con sus superiores es agradable, mientras que el 30% lo calificó como muy agradable, lo que evidencia una relación cordial y de respeto entre empleador y trabajador.

20. Cite tres aspectos de lo que más le agrada de la organización

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Compañerismo	8	33.33%
Relaciones de trabajo	3	12.50%
Respeto	5	20.83%
Comunicación	3	12.50%
Eficiencia	1	4.17%
Garantía laboral	1	4.17%
Puntualidad	1	4.17%
Responsabilidad	1	4.17%
Lealtad	1	4.17%
Total	24	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 20

Entre los aspectos que más les agrada de la organización a las personas que laboran en ella destaca el compañerismo, que representa el 33.33% de las respuestas anotadas por el personal entrevistado; el 20.83% corresponde al respeto, mientras el 12.50% es un porcentaje compartido por las relaciones laborales y a la comunicación; representando sendos 4.17% se encuentran la eficiencia, la garantía laboral, la puntualidad, la responsabilidad y la lealtad. Estas respuestas nos conducen a presumir que existe un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa minera.

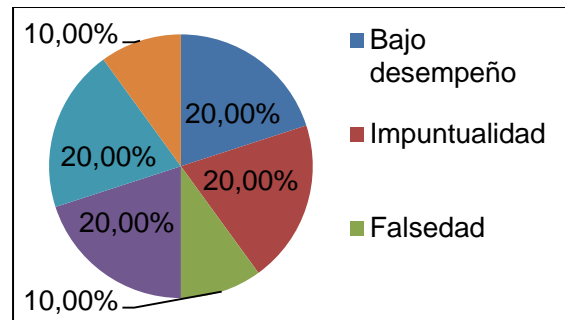


21. Cite tres aspectos de lo que más le desagrada de la organización.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Bajo desempeño	1	10.00%
Impuntualidad	2	20.00%
Falsedad	1	10.00%
Falta de comunicación	3	30.00%
Irrespeto	2	20.00%
Desconocimiento reglamentos laborales	1	10.00%
Total	10	100.00%

FUENTE: Entrevista a funcionarios y empleados de Sociedad Minera Golden Mining
ELABORACIÓN: Las autoras

Gráfico N° 21



Entre los aspectos que les desagrada de la organización, el 20% del personal anotó el bajo desempeño, otro 20% la impuntualidad, y similares porcentajes señalaron la falta de comunicación y el irrespeto. El 10% se pronunció por la falsedad y otro 10% por el desconocimiento de reglamentos laborales. Estos criterios deberían ser considerados para el desarrollo de la propuesta.

3.6 ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIOS

La empresa Golden Mining comercializa material en roca a un cliente específico: la compañía EMICOR C. A., la que procesa este material para obtener el oro. A Golden Mining se le hace un estudio para determinar la cantidad aproximada de metales existentes en el material extraído, con el fin de determinar el precio de venta.

Proceso de negocio



ELABORADO POR: Las autoras

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



3.7 NÁLISIS FODA

3.7.1 FORTALEZAS

- Continua solvencia económica
- Información confiable generada de manera oportuna.
- La empresa cuenta con una buena infraestructura física y tecnológica.
- Estudios pilotos realizados con frecuencia en la zona.
- Prioriza la seguridad de los trabajadores, reduciendo al mínimo los accidentes laborales.
- Sectores mineros ha ido aumentando continuamente con el transcurso del tiempo.

3.7.2 OPORTUNIDADES

- Precios ascendentes del oro y la plata.
- Implementación incesante de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de incrementar el área de concesión minera.
- Fomenta y abre puertas para nuevas posibilidades y oportunidades de generar empleo.
- Mayor interés en invertir, debido a la existencia e incremento de recursos minerales en estas zonas.



3.7.3 DEBILIDADES

- La empresa depende de un solo cliente.
- Alta rotación del personal operativo (obreros).
- La mayoría del personal administrativo y operante no cumple con el perfil del puesto.
- Desacuerdos y distintos puntos de vista sobre el proceso de minería.
- La mayoría de minerías no cumplen con el compromiso ambiental y social.
- Escasos especialistas en temas ambientales y sociales.

3.7.4 AMENAZAS

- Leyes y reglamentos con reajustes continuos.
- Mayor riesgo político-social del sector minero.
- Disputas con sociedades cercanas.
- Variabilidad en el nivel de precios debido a la volatilidad de los minerales.
- Incumplimiento de las obligaciones ambientales de ciertas empresas, que ponen en riesgo la imagen total del sector minero.

3.7.5 MATRIZ FODA



ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Continua solvencia económica- Información confiable generada de manera oportuna.- La empresa cuenta con una buena infraestructura física y tecnológica.- Estudios pilotos realizados con frecuencia en la zona.- Prioriza la seguridad de los trabajadores, reduciendo al mínimo los accidentes laborales.- Sectores mineros ha ido aumentando continuamente con el transcurso del tiempo.	<ul style="list-style-type: none">- Precios ascendentes del oro y la plata.- Implementación incesante de nuevas tecnologías.- Posibilidad de incrementar el área de concesión minera.- Fomenta y abre puertas para nuevas posibilidades y oportunidades de generar empleo.- Mayor interés en invertir, debido a la existencia e incremento de recursos minerales en estas zonas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- La empresa depende de un solo cliente.- Alta rotación del personal operativo (obreros).- La mayoría del personal administrativo y operante no cumple con el perfil del puesto.- Desacuerdos y distintos puntos de vista sobre el proceso de minería.- La mayoría de minerías no cumplen con el compromiso ambiental y social.- Escasos especialistas en temas ambientales y sociales.	<ul style="list-style-type: none">- Leyes y reglamentos con reajustes continuos.- Mayor riesgo político-social del sector minero.- Disputas con sociedades cercanas.- Variabilidad en el nivel de precios debido a la volatilidad de los minerales.- Incumplimiento de las obligaciones ambientales de ciertas empresas, que ponen en riesgo la imagen total del sector minero.



3.8 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

3.8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Una empresa minera no tiene poder de mercado sobre los consumidores, ya que el precio viene determinado por el referente internacional menos el porcentaje que imponen los comercializadores de metales preciosos.

3.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La empresa posee una excelente relación con sus proveedores, constituidos por ferreterías, locales comerciales y talleres, que permiten desarrollar los procesos operativos de la empresa.

Con los proveedores la empresa posee convenios en cuanto al volumen de venta, la modalidad y los plazos de pago (los créditos van hasta los 30 días). Esta situación ha dado lugar a una relación empresarial donde prima la seriedad, la confianza y la honestidad.

3.8.3 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Una de las barreras de entrada al sector minero es el de la significativa inversión, por lo cual no existe una real amenaza de nuevos participantes.

Debemos mencionar también que el oro es un metal precioso con un valor inestable en el mercado internacional; por su escasez, el precio es muy volátil.



Además, con las nuevas leyes para el sector minero en nuestro país, no es fácil poder conseguir una concesión minera, por lo que la competitividad se basa más bien en el desarrollo de procesos eficientes para la obtención de mayor cantidad de producto.

3.8.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Existen un sin número de empresas mineras en el cantón Ponce Enríquez por ser un sector tradicionalmente minero. Sin embargo, al ser el oro y la plata unos bienes escasos, sus precios se mantienen altos, generando una buena rentabilidad para quienes están laborando en este sector. Se debe considerar también que gran parte de las empresas se manejan por accionistas, quienes tienen bastante tiempo asentados en el sitio.

3.8.5 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Como bienes sustitutos podemos hablar de la extracción de concentrado de cobre y plata; sin embargo, son metales cuyo precio en el mercado internacional es menor al del oro, cuya escasez, calidad y durabilidad le convierten en uno de los metales de mayor demanda a nivel mundial.

3.9 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SOCIEDAD MINERA GOLDEN MINING

Una vez realizado el diagnóstico interno de la Sociedad Minera Golden Mining, se encontraron las siguientes falencias:



- Existen procedimientos organizacionales que requieren de mejoras sustanciales en algunas actividades; tal es el caso de la selección de personal, en donde una de las debilidades señala que cierto personal administrativo y operativo no cumple con el perfil del puesto, lo que genera malestar en las actividades organizacionales.
- Se debe mejorar el proceso de inducción al momento de contratar al personal, pues el 80% del personal encuestado señaló que no recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones.
- Se debe mejorar la seguridad del trabajador, pues el 40% del personal encuestado comentó que es una actividad prioritaria para la empresa, siendo necesario entregar los equipos adecuados para el personal de campo, así como implementar un sistema de la señalización para prevenir cualquier tipo de accidente.
- La impuntualidad es otro aspecto a mejorar. Según manifestó el 20% del personal encuestado, ciertas actividades no son cumplidas en los tiempos estipulados, y determinado personal incumple con su horario de trabajo.
- La empresa debe mantener el nivel de capacitación que ha venido ejerciendo, buscando la eficiencia del personal en sus puestos laborales, para alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.



CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE PUESTOS

Con el fin de proponer una estructura organizacional y una descripción funcional de puestos para mejorar el desempeño de la Sociedad Minera Golden Mining, es necesario conocer la situación actual de los obreros y empleados de la empresa con relación a sus funciones y a la vez sus posiciones dentro de la estructura organizativa. Para ello se debe establecer un Manual de Funciones de acuerdo con criterios técnicos y prácticos, para que los obreros y empleados de la compañía establezcan sus actividades acatando con lo que éste instituye, para que puedan desarrollarse con eficiencia y prontitud. Para ello se divide el trabajo en tareas más simples, congregándolas luego en grupos organizativos; de manera consecutiva se orientan grupos bajo el mando de un supervisor o jefe de personal y finalmente -previo comunicado- se establecen las actividades, sujetándolas a la aplicación de las normas existentes y se determinan por escrito los procedimientos a realizarse.

El personal es la parte fundamental y el motor de funcionamiento para una empresa, razón por la que debe estar distribuido de manera adecuada según sus funciones y cargos laborales, para que con el trascurso del tiempo en la empresa no haya inconvenientes y sea de provecho para obtener resultados positivos a corto plazo.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



La estructura organizacional de la sociedad minera Golden Mining se debe reorganizar según sus funciones. Dentro de la junta de socios, instancia máxima de la dirección empresarial, están los cargos de Presidente y Gerente.

El Gerente. Es quien toma las decisiones y dirige el rumbo de la sociedad hacia sus objetivos; por lo general su gestión es más relevante en momentos de incertidumbre, y es quien debe verificar día a día el logro de la gestión empresarial. El Gerente representa a la sociedad ante las demás empresas y las entidades tanto locales como nacionales, realiza las negociaciones y vela por los intereses de la compañía; asimismo, establece la incorporación de los cambios tecnológicos para lograr un crecimiento e innovación del producto que ofrece la empresa, y fomenta las responsabilidades para el cuidado del medio ambiente y la integridad de las personas que laboran en la unidad económica.

El presidente. Se encarga de hacer cumplir el reglamento interno de la empresa, colabora arduamente en la toma de decisiones del gerente, y es quien está pendiente de la documentación de todo el personal y de la empresa para poder gestionar beneficios a favor de la sociedad.

Asesor jurídico. Es el encargado de dar asesoría legal a la compañía, esfera en la cual constituye el soporte para la empresa. Ejecuta las funciones en el ámbito jurídico y su papel es de gran importancia porque de él depende el desempeño y el resguardo legal de la sociedad. El asesor jurídico se encarga también de proponer las regulaciones internas de la empresa y las modificaciones de los reglamentos y normativas que se establece en la sociedad. Su criterio e



intervención oportunos son vitales para la compañía y la agilidad en cuanto a la resolución de trámites redundará siempre en beneficio de la misma, evitando ocasionar problemas que afecten la imagen y reputación de la empresa.

Secretaria general. Se encarga de los trámites de la empresa, llevando el control de las actividades. Su función es básica en la sociedad y preserva la discrecionalidad en el manejo de la documentación de la empresa; no proporciona información confidencial sin autorización, es decir resguarda los intereses de la empresa. Constituye un apoyo para la eficacia y eficiencia empresariales, previniendo inconvenientes en el futuro de la compañía.

Contador. Es un cargo que tiene la responsabilidad de registrar y organizar la información económica de la compañía, así como custodiar la documentación relacionada con el control del flujo económico de la empresa. El contador realiza informes financieros, prepara datos estadísticos y proyecciones objetivas, procesa y audita información recibida por la empresa para estudiar costos, inventarios, balances y estados financieros, proporcionando la información pertinente y confiable que sirve de base para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de la compañía.

Auxiliar contable. Es la mano derecha del contador; colabora de lleno con éste, clasificando, analizando y verificando los procesos a realizarse, formando parte directamente de las responsabilidades que realiza y cumple el contador.



Administrador. Es el encargado de coordinar directamente con sus líderes para la ejecución de las distintas actividades en la empresa; es quien debe supervisar al personal operativo, creando funciones y responsabilidades para cada diligencia a realizar; asimismo, controla la nómina de entrada y salida de todos y cada uno de los operarios que tiene a cargo la empresa e inspecciona todos los procesos que se realizan en la parte operativa de la sociedad; contribuye, de esta manera, a cumplir las metas de la compañía de conformidad con las directrices emanadas de sus superiores.

Obreros. Son quienes deben realizar las actividades asignadas, con esmero, responsabilidad y dedicación; se encargan además de velar por el buen funcionamiento y perfecto estado de los equipos de uso diario y son quienes deberían mantener la armonía entre sus compañeros de trabajo y hacia sus superiores, de manera que la empresa pueda tener una base fortalecida para su buen desarrollo y crecimiento.

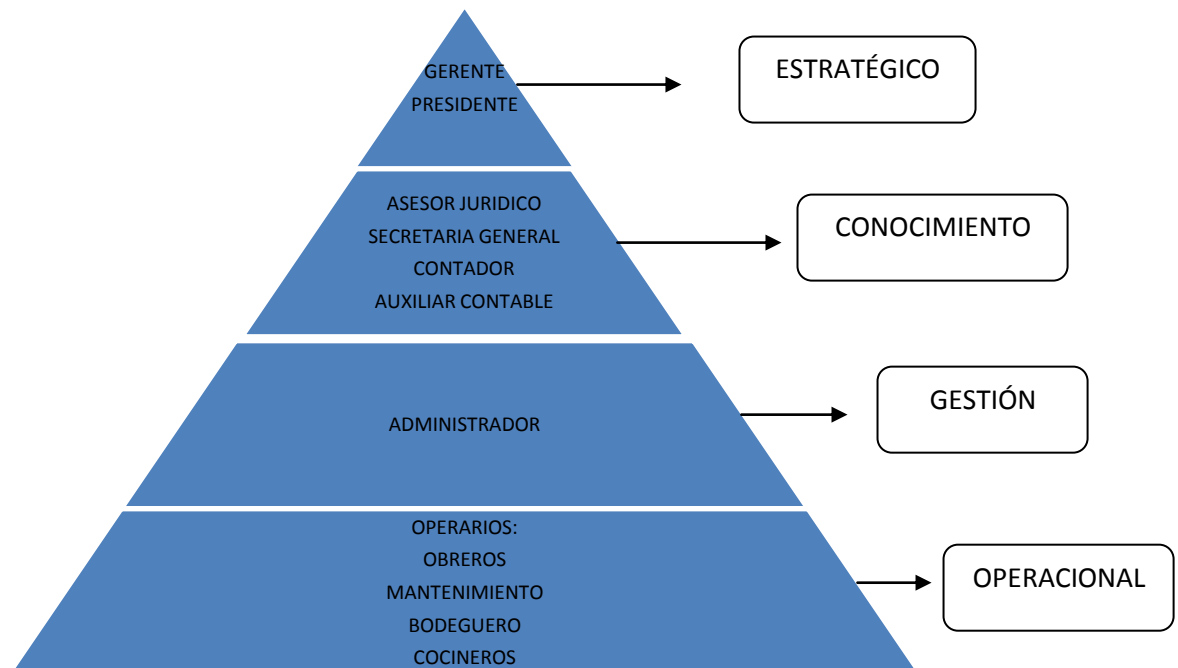
Operario de Mantenimiento. El personal responsable del mantenimiento de la empresa debe estar en constante comunicación con el administrador, para posibles reparaciones y/o mantenimientos preventivos; debería encargarse de efectivizar oportunamente la obra requerida, para así minimizar tiempos muertos que se dan por maquinarias fuera de uso, ayudando directamente con la reducción de costos y a alcanzar el nivel de producción esperado.

Bodeguero. Vela por la adecuada provisión de materiales para el uso interno y externo de la empresa; es quien debería realizar diariamente reportes de materiales faltantes, clasificando y llevando un registro quincenal con fechas y



cantidades para así saber la fecha de vida útil de cada implemento, así como la reposición oportuna de los insumos para evitar el retraso y la pérdida de tiempo tanto para el personal como de la producción. Debe estar en constante comunicación con el administrador para el abastecimiento de la bodega.

Cocineros. Son los que preparan los alimentos para el personal. Tienen la responsabilidad de asegurar una adecuada manipulación de los mismos, garantizando limpieza, seguridad en los alimentos, calidad en el producto y un buen servicio. Son quienes se encargan de responder por el buen rendimiento de su cocina, realizando y dando a conocer del menú para ser abastecidos frecuentemente por su superior. En caso de haber novedades dentro de su área, éstas deben ser reportadas de manera inmediata a su supervisor, que en este caso es el administrador.



4.2 PROCESO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Sin lugar a dudas, las personas son el eje fundamental para cualquier empresa, ya que de ellas depende su éxito, a mediano o largo plazo; por ello es necesario e importante saber con exactitud el tipo de personal que ingresará a laborar en la Sociedad GOLDEN MINING.

Es de gran relevancia escoger los candidatos más aptos para ocupar los cargos vacantes, con la finalidad de aumentar la eficiencia y desempeño, así como también la rentabilidad de la Sociedad y con esto evitar gastos a causa de cambios continuos en el personal.



Proceso de Selección

Para obtener información general del entrevistado se debe conocer fundamentalmente la expresividad, el comportamiento emocional, su nivel de inteligencia, la capacidad de razonamiento y su conducta durante la entrevista. Es también importante conocer el historial laboral en cada unos de sus empleos y el motivo por el cual el postulante se retiró de su antiguo trabajo.

Pasos del Proceso de Selección

Entrevista Inicial: Se procederá a realizar una breve entrevista, la cual permitirá escoger al postulante que mejor se ajuste al cargo vacante.

Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad y habilidades del postulante mediante pruebas prácticas.

Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el postulante reúne todas las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño de su función, especialmente la vista y el oído, ya que estos sentidos son primordiales en el desempeño minero. También es trascendente detectar sospechas de alcoholismo o uso de drogas, para de esta manera evitar indemnizaciones a causa de lesiones intencionales.

Entrevista Final: Esta entrevista deberá ser realizada por el Gerente y los socios que están al tanto del cargo vacante; en ella podrán saber si el postulante reúne todos los requisitos, pues la decisión de rechazar o contratar en este caso depende solo de ellos.



Contratación: Esta fase es netamente formal y establece el vínculo legal de la empresa con el nuevo trabajador. En este proceso se le informa al postulante sobre el sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato; luego se le presenta a sus compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la sociedad minera.

4.3 PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL CONTRATADO

Luego de haber seleccionado y reclutado al postulante, nuestro objetivo es orientarlo dentro de la sociedad, la nueva función que ocupará, proporcionando conocimientos generales para que pueda desempeñar sus funciones de manera correcta y eficiente. Esto no solamente es para los empleados nuevos sino también para el personal antiguo que se le haya rotado de función. Este proceso es directamente responsabilidad del administrador de personal de la sociedad minera Golden Mining.

En todo programa de inducción se debe dar a conocer la siguiente información básica de la empresa: historia, misión y visión, sus objetivos, compañeros de trabajo, el organigrama de la sociedad, derechos y deberes que tiene cada empleado, explicación de las actividades a realizar según su función, seguridad, normas y reglamentos que debe cumplir para salvaguardar su seguridad personal y la del resto del personal.



Todo esto con la finalidad de que los obreros y empleados nuevos y antiguos se sientan comprometidos con su trabajo y por ende con la sociedad minera Golden Mining.

SOCIEDAD MINERA GOLDEN MINING

SOCIEDAD MINERA GOLDEN MINING	
CARGO	Nº PERSONAS
PERSONAL ADMINISTRATIVO CAMILO PONCE E	
GERENTE GENERAL	1
ADMINISTRADOR GENERAL	1
CONTADORA	1
AUXILIAR CONTABLE	1
SECRETARIA GENERAL	1
ASESOR LEGAL	1
TOTAL	6
OBREROS SECTOR -SANTA MARTHA	
JEFE DE PERSONAL	1
SECRETARIO	1
CHOFER	1
OBREROS	70
BODEGUERO	2
CONINERA	1
ASISTENTE DE COCINA	2
GUARDIA	2
TOTAL	78
TOTAL GENERAL	84

Elaborado: las autoras

4.4 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La sociedad minera Golden Mining debe contar con diferentes normas que fortalezcan y ayuden a reforzar el ambiente de seguridad laboral, reduciendo a



cabalidad los riesgos de accidentes, que podrían poner en peligro la vida y la integridad de las personas, y ocasionar la pérdida de materiales y equipos.

La empresa, para ello, deberá realizar evaluaciones periódicas de las condiciones de los ambientes laborales en donde se realizan los trabajos, haciendo inspecciones de los materiales, instalaciones y equipos, con el propósito de visualizar si existe la posibilidad de que haya riesgos en la seguridad y salud del trabajador, y adoptar oportunamente los correctivos correspondientes.

Es necesario que la compañía instituya su Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Deberá también contar con su Reglamento de seguro de Riesgos, velando por su estricto acatamiento por parte de todas y cada una de las personas que laboran en la empresa; asimismo, deberá elaborar matrices ocupacionales con sus respectivos niveles de riesgos para cada puesto, realizando sistemáticamente una auditoria general y minuciosa, de conformidad con el formato establecido por el IESS (Anexo 2).

La compañía no puede descuidar los siguientes aspectos, básicos para dotar a su personal de una elemental seguridad en el ambiente laboral:

Revisión constante y arreglos inaplazables de las instalaciones eléctricas

Ventilación total en las áreas de trabajo

Realización de las estructuras con bases firmes

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



Registro de tareas asignadas, respaldadas con firmas de responsabilidad (orden del día)

Estos ítems son verificados y tomados en cuenta dentro del análisis general aplicado dentro del anexo 2.

4.5 SEGURIDAD DE TRABAJO: EQUIPOS Y SEÑALIZACIÓN

De acuerdo con las encuestas realizadas, se ha visto la necesidad de que la Sociedad GOLDEN MINING amplíe sus medidas de seguridad para reforzar la integridad de los trabajadores, implementando equipos de primeros auxilios, señalizaciones adecuadas para una mayor evacuación al momento de alguna emergencia, mantener y aumentar equipos de tecnología y a la vez proponer nuevas normas de seguridad, logrando de esta manera un buen desempeño laboral, brindando seguridad a los empleados y obreros. La compañía deberá, pues, desarrollar un plan de respuesta a emergencias mediante el análisis de riesgos, en determinadas zonas seguras, rutas de escape, conformación de brigadas, coordinadores de emergencias, equipos de comunicación

Asimismo, es necesario que la empresa establezca relaciones de colaboración con las entidades externas de auxilio y seguridad, tales como la policía, bomberos, cruz roja y defensa civil, con la finalidad de desarrollar un plan de emergencias adecuado. El personal deberá estar capacitado para reaccionar ante un suceso, minimizando sus efectos y/o consecuencias.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica



En el caso de presentarse desastres naturales como terremotos o deslaves, los trabajadores actuarán de acuerdo con los instructivos correspondientes.

4.6 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Según la observación directa que se realizó a la Sociedad minera, proponemos que se debería implementar con más frecuencia distintas capacitaciones en diversos ámbitos o temas, ya sea para el correcto uso de las maquinarias, equipos y herramientas de trabajo diario (como por ejemplo el uso correcto del barreno, las winchas, locomotoras, compresores), así como el uso estricto de la ropas de trabajo (ANEXO 3). Asimismo, sería de vital importancia contar con comunicación desde un punto interno hacia el exterior para evitar accidentes de mayor gravedad y, en caso de haberlos, para que éstos puedan ser atendidos de manera inmediata.

En esta perspectiva, la empresa capacitará a sus empleados y obreros mediante videos sobre seguridad y señalización, charlas de Educación Ambiental y a la vez realizará simulacros sobre situaciones de los desastres naturales.

También la compañía deberá realizar convenios con diferentes instituciones especializadas en estas áreas, como ARCOM, MIESS, IESS y demás instituciones aptas; e instruir frecuentemente sobre los cargos que ejecuta cada una de las personas que conforman la empresa, para que se mantengan



actualizados y puedan realizar sus funciones diarias de manera oportuna y positiva para la sociedad minera.

Dentro del área de trabajo, lo que se debe realizar con frecuencia es lo siguiente:

Limpieza de canales,

Limpieza y mantenimiento de jardines

Revisión de las instalaciones eléctricas y de Agua

Siembra de Plantas

Mantenimiento de vías

Reparación de maquinaria

Estas necesarias previsiones repercutirán favorablemente en el ámbito de la seguridad del ambiente laboral.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La sociedad GOLDEN MINING no cuenta con ciertos departamentos como talento humano, financiero, gerencia, etc.; Es por esta razón que no están definidas claramente las obligaciones y responsabilidades de cada cargo y no existe un manual de funciones, lo que podría generar momentos de incertidumbre tanto en los empleados como en los ejes administrativos.

Otro factor observado en el proceso de estudio es la falta de un correcto proceso de inducción, capacitación, seguridad de trabajo, equipos y señalización, debido al manejo de las políticas actuales que lleva a cabo la sociedad, lo cual provoca una falta de compromiso con los trabajadores e incide en una alta rotación del personal.

Lo expuesto nos motivó a impulsar el rediseño organizacional para la empresa, de manera que se pueda llevar un mejor control en los departamentos existentes, a fin de lograr la eficiencia y eficacia esperadas.

Podemos concluir que con la implementación de esta propuesta la sociedad minera Golden Mining dentro del cantón Camilo Ponce Enríquez y sus alrededores, será más competitiva y estable.



RECOMENDACIONES

- Se torna conveniente mejorar el proceso de selección de personal, sobre todo del área operativa, por el creciente número de rotación de empleados en esa área, lo que estaría perjudicando a la sociedad por los inconvenientes que ocasiona esta situación.
- Es preciso optimizar el proceso de inducción del talento humano al momento de ser contratado, para que pueda tener un mejor desempeño desde un inicio, sin causar impacto negativo ni retrasos en las actividades laborales de la compañía.
- Se torna urgente tomar medidas precautelares en lo referente a la seguridad de los trabajadores y empleados, mejorando la señalización en las actividades operativas así como los implementos y accesorios para evitar cualquier tipo de accidente laboral.
- La impuntualidad es un proceso que debe ser tomado en cuenta para su mejora tanto en las actividades laborales como en el ingreso y salida del empleado, pues se ha observado que los tiempos no suelen ser cumplidos, en perjuicio de los intereses económicos de la empresa.
- Se debe elaborar un plan de capacitación para el año 2015, con el propósito de que esta actividad redunde en beneficio de la empresa, para que cuente con un talento humano preparado y capacitado para la realización de sus actividades diarias de una manera eficiente, oportuna y óptima.



ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD MINERA GOLDEN MINING

La presente encuesta servirá de instrumento para la recolección de información a fin de realizar un estudio de organización en la empresa GOLDEN MINING. De la veracidad de sus respuestas dependerá la eficiencia de las recomendaciones a proponer. Le agradecemos su colaboración al contestar las preguntas.

Nombre:

Edad: _____

Cargo que desempeña:

Aspectos Estructurales:

¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?

¿Están claramente definidas las funciones que se deben realizar en cada Cargo?

SI

NO

¿Se tienen establecidas por escrito las funciones de los Cargos?

SI

NO

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



¿Qué otros cargos desempeña aparte del establecido? ¿Por qué?

Aspectos decisorios

¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización?

SI

NO

¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

SI

NO

¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Aspectos normativos

¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual? Si su respuesta es afirmativa, explique cómo.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



Aspectos ambientales

¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

SI

NO

¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

SI

¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

SI

NO

¿El equipo gerencial es justo en su trato?

SI

NO

Aspectos tecnológicos

¿Recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones en este cargo?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, recuérdenos algunos aspectos.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



¿Qué mejoras propondría para la dotación de equipos?

Aspectos psicodinámicos

¿Existe trabajo de equipo en su área?

SI

NO

¿Cree usted que debe hacerse algo para facilitar la integración interna de su unidad? ¿Qué propone?

¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?

SI

NO

¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

Muy desagradable

Desagradable

Agradable

Muy agradable

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



Explique: _____

Cite tres aspectos de lo que más le agrada de la organización

1: _____

2: _____

3: _____

Cite tres aspectos de lo que más le desagrada de la organización

1: _____

2: _____

3: _____

¿Cuáles son las principales actividades que usted realiza? Indique con qué frecuencia



¿Cuenta con instructivo, normas o manual de procedimiento para la realización de su trabajo? ¿Cuáles? Por favor detalle todos los que ha utilizado con mayor frecuencia.



Criterios de Evaluación	Cumplimiento			Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
	A	B	C			
6. Existe un programa de adiestramiento a los trabajadores que realice actividades críticas de alto riesgo o peligrosas, que sea preventivo y esté documentado, y: a. Verificar si el programa ha período. b.1. Identificar las necesidades de adiestramiento b.2. Definir los planes, objetivos y cronogramas b.3. Describir las actividades de adiestramiento b.4. Evaluar la eficacia del programa	1.00			0		
4.- Procedimientos y programas operativos básicos, 32%	Cumple	No Cumple A	No Aprobado B	Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
4.1. Investigación de accidentes y enfermedades profesionales - investigados, 4%				0		
a. Se dispone de un programa técnico idoneo para investigación de accidentes, integrado y planificado que determine: a.1. Las causas inmediatas, básicas y exponenciales las causas fuente o de gestión a.2. Las consecuencias relacionadas a las lesiones o a las pérdidas generadas por el accidente a.3. Las medidas preventivas y correctivas para todas las causas, iniciando por los correctivos para las causas fuente a.4. El seguimiento de la integración-implantación de las medidas correctivas, y a.5. Realizar estadísticas y entregar anualmente a las dependencias del SST en cada provincia b. Se tiene un "protocolo" técnico para investigación de enfermedades profesionales y ocupacionales, que considere: b.1. Exposición ambiental a factores de riesgo ocupacional. b.2. Investigación de causas efectivas b.3. Estudios médicos específicos y complementarios, u. análisis de laboratorio específicos y complementarios. b.4. Sustento legal. b.5. Realizar las estadísticas de salud ocupacional y/o estudios epidemiológicos y entregar anualmente a las dependencias del Seguro Social de Trabajo en cada provincia.	0.40			0		
4.2. Vigilancia de la salud de los trabajadores, 4%				0		
Se realiza mediante los siguientes reconocimientos médicos en relación a los factores de riesgo ocupacional de exposición, incluyendo a los trabajadores subterráneos y subsecuentes: a. Por empleo b. De inicio c. Periódico d. Terminal e. Específicos f. Análisis de la relación laboral con la empresa u organización	0.87			0		
4.3. Planes de emergencia en respuesta a factores de riesgo de accidentes graves, 4%				0		
a. Se tiene un programa técnicamente idoneo para emergencias, desarrollado e integrado y planificado, que determine: a.1. Modelos descriptivos (anatomías) de la empresa u organización a.2. Identificación y clasificación de emergencias que considere las variables hasta llegar a la emergencia. a.3. Las actividades posteriores a la auditoría	0.11			0		
4.4. Inspecciones de Seguridad y Salud, 4%				0		
Se tiene un programa técnicamente idoneo para realizar inspecciones y revisiones de seguridad y salud, integrado-implantado que contenga: a. Objetivos y alcance b. Implicaciones y responsabilidades c. Áreas y elementos a inspeccionar d. Metodología e. Gestión documental	0.80			0		
4.- Procedimientos y programas operativos básicos, 32%	Cumple	No Cumple A	No Aprobado B	Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
4.7. Equipos de protección individual y tipo de trabajo, 4%				0		
Se tiene un programa técnicamente idoneo para selección y capacitación, uso y mantenimiento de equipos de protección individual, integrado-implantado que defina: a. Objetivos y alcance b. Implicaciones y responsabilidades c. Vigilancia ambiental y biológica d. Desarrollo del programa e. Método con muestra de riesgo para clasificación de equipos de protección individual (EPIs) f. Fecha para el seguimiento del uso de EPIs y tipo de trabajo	0.87			0		
5.5. Eficacia de los programas de capacitación, 0.4%				0		
5.5. Adiestramiento, 5%				0		
a. Existe un programa de adiestramiento a los trabajadores que realice actividades críticas de alto riesgo y peligrosas, que sea preventivo y esté documentado, y: a. Verificar si el programa ha período. b.1. Identificar las necesidades de adiestramiento b.2. Definir los planes, objetivos y cronogramas b.3. Describir las actividades de adiestramiento b.4. Evaluar la eficacia del programa	1.00			0		
4.- Procedimientos y programas operativos básicos, 32%	Cumple	No Cumple A	No Aprobado B	Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
4.1. Investigación de accidentes y enfermedades profesionales - investigados, 4%				0		
a. Se dispone de un programa técnico idoneo para investigación de accidentes, integrado y planificado que determine: a.1. Las causas inmediatas, básicas y exponenciales las causas fuente o de gestión a.2. Las consecuencias relacionadas a las lesiones o a las pérdidas generadas por el accidente a.3. Las medidas preventivas y correctivas para todas las causas, iniciando por los correctivos para las causas fuente a.4. El seguimiento de la integración-implantación de las medidas correctivas, y a.5. Realizar estadísticas y entregar anualmente a las dependencias del SST en cada provincia b. Se tiene un "protocolo" técnico para investigación de enfermedades profesionales y ocupacionales, que considere: b.1. Exposición ambiental a factores de riesgo ocupacional. b.2. Investigación de causas efectivas b.3. Estudios médicos específicos y complementarios, u. análisis de laboratorio específicos y complementarios. b.4. Sustento legal. b.5. Realizar las estadísticas de salud ocupacional y/o estudios epidemiológicos y entregar anualmente a las dependencias del Seguro Social de Trabajo en cada provincia.	0.40			0		
4.2. Vigilancia de la salud de los trabajadores, 4%				0		
Se realiza mediante los siguientes reconocimientos médicos en relación a los factores de riesgo ocupacional de exposición, incluyendo a los trabajadores subterráneos y subsecuentes: a. Por empleo b. De inicio c. Periódico d. Terminal e. Específicos f. Análisis de la relación laboral con la empresa u organización	0.87			0		
4.3. Planes de emergencia en respuesta a factores de riesgo de accidentes graves, 4%				0		
a. Se tiene un programa técnicamente idoneo para emergencias, desarrollado e integrado y planificado, que determine: a.1. Modelos descriptivos (anatomías) de la empresa u organización a.2. Identificación y clasificación de emergencias que considere las variables hasta llegar a la emergencia. a.3. Las actividades posteriores a la auditoría	0.11			0		
4.4. Inspecciones de Seguridad y Salud, 4%				0		
Se tiene un programa técnicamente idoneo para realizar inspecciones y revisiones de seguridad y salud, integrado-implantado que contenga: a. Objetivos y alcance b. Implicaciones y responsabilidades c. Áreas y elementos a inspeccionar d. Metodología e. Gestión documental	0.80			0		
4.- Procedimientos y programas operativos básicos, 32%	Cumple	No Cumple A	No Aprobado B	Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
4.7. Equipos de protección individual y tipo de trabajo, 4%				0		
Se tiene un programa técnicamente idoneo para selección y capacitación, uso y mantenimiento de equipos de protección individual, integrado-implantado que defina: a. Objetivos y alcance b. Implicaciones y responsabilidades c. Vigilancia ambiental y biológica d. Desarrollo del programa e. Método con muestra de riesgo para clasificación de equipos de protección individual (EPIs) f. Fecha para el seguimiento del uso de EPIs y tipo de trabajo	0.87			0		
5.5. Eficacia de los programas de capacitación, 0.4%				0		
5.5. Adiestramiento, 5%				0		
a. Existe un programa de adiestramiento a los trabajadores que realice actividades críticas de alto riesgo y peligrosas, que sea preventivo y esté documentado, y: a. Verificar si el programa ha período. b.1. Identificar las necesidades de adiestramiento b.2. Definir los planes, objetivos y cronogramas b.3. Describir las actividades de adiestramiento b.4. Evaluar la eficacia del programa	1.00			0		
4.- Procedimientos y programas operativos básicos, 32%	Cumple	No Cumple A	No Aprobado B	Medición Evaluación %	Observación	Paso de Cumplimiento
4.1. Investigación de accidentes y enfermedades profesionales - investigados, 4%				0		
a. Se dispone de un programa técnico idoneo para investigación de accidentes, integrado y planificado que determine: a.1. Las causas inmediatas, básicas y exponenciales las causas fuente o de gestión a.2. Las consecuencias relacionadas a las lesiones o a las pérdidas generadas por el accidente a.3. Las medidas preventivas y correctivas para todas las causas, iniciando por los correctivos para las causas fuente a.4. El seguimiento de la integración-implantación de las medidas correctivas, y a.5. Realizar estadísticas y entregar anualmente a las dependencias del SST en cada provincia b. Se tiene un "protocolo" técnico para investigación de enfermedades profesionales y ocupacionales, que considere: b.1. Exposición ambiental a factores de riesgo ocupacional. b.2. Investigación de causas efectivas b.3. Estudios médicos específicos y complementarios, u. análisis de laboratorio específicos y complementarios. b.4. Sustento legal. b.5. Realizar las estadísticas de salud ocupacional y/o estudios epidemiológicos y entregar anualmente a las dependencias del Seguro Social de Trabajo en cada provincia.	0.40			0		
4.2. Vigilancia de la salud de los trabajadores, 4%				0		
Se realiza mediante los siguientes reconocimientos médicos en relación a los factores de riesgo ocupacional de exposición, incluyendo a los trabajadores subterráneos y subsecuentes: a. Por empleo b. De inicio c. Periódico d. Terminal e. Específicos f. Análisis de la relación laboral con la empresa u organización	0.87			0		
4.3. Planes de emergencia en respuesta a factores de riesgo de accidentes graves, 4%				0		
a. Se tiene un programa técnicamente idoneo para emergencias, desarrollado e integrado y planificado, que determine: a.1. Modelos descriptivos (anatomías) de la empresa u organización a.2. Identificación y clasificación de emergencias que considere las variables hasta llegar a la emergencia. a.3. Las actividades posteriores a la auditoría	0.11			0		
4.4. Inspecciones de Seguridad y Salud, 4%				0		
Se tiene un programa técnicamente idoneo para realizar inspecciones y revisiones de seguridad y salud, integrado-implantado que contenga: a. Objetivos y alcance b. Implicaciones y responsabilidades c. Áreas y elementos a inspeccionar d. Metodología e. Gestión documental	0.80			0		

Página 4

Página 5

Página 6

Conformados: 5 100 0 0 0 0 0 0 3.0
No Conformados:

Observaciones:
No se realizaron inspecciones de seguridad y salud

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.

Anexo 3

UTENCILIOS PARA LA MINERIA



Compresor



wincha



Vestuario del obrero



Barreno

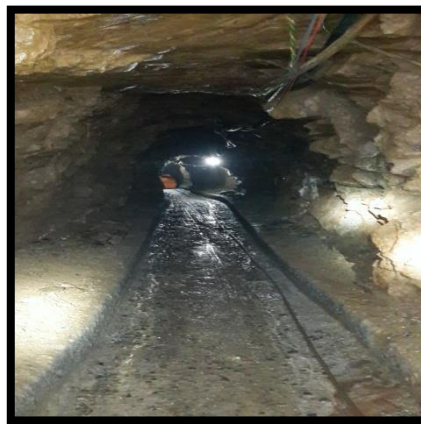


Locomotora





Bomba de aire



Bocamina



Sociedad Minera Golden Mining



BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha (2008): *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*; Argentina, Ediciones Gránica, segunda edición;
2. CHIAVENATO, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico, McGraw Hill, novena edición. (pag.449)
3. FRANKLIN, Enrique Benjamín (1998): *Organización de empresas*; México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
4. HAMMER, Michael & CHAMPY, James (1994): *Reingeniería*; Colombia, Editorial Norma S.A.
5. HARRINGTON H., James, (1993): *Mejoramiento de los procesos de la empresa*; Colombia, Editorial Presencia Ltda.
6. JACOBS, Chase Aquilano. (2004): *Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios*; Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A., octava edición.
7. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006): *Dirección de Marketing*; México, Pearson Educación, duodécima edición.
8. KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. & MALHOTRA, Manoj K. (2008): *Procesos y cadenas de valor*; México, Pearson Educación de México S.A.
9. MACAZAGA, Jorge & PASCUAL, Alejandra. (2007): *Organización basada en procesos*; México, Alfaomega Grupo Editor, segunda edición.
10. MINTZBERG, Henry; QUINN, James & VOYER, John (1997): *El proceso estratégico*; México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
11. PORTER, Michael (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*; España, Plaza y Janés Editores S.A.



12. PORTER, Michael (2003): *Estrategia Competitiva*; México, Editorial Continental.
13. ROBBINS, Stephen P. (1996): *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*; México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., séptima edición.
14. SENLLE, Andrés (2003): *Evaluar la Gestión de la Calidad. Herramientas para la gestión de calidad y los recursos humanos*; España, Ediciones Gestión 2000 S.A.
15. SENLLE, Andrés; Martínez, Eduardo & Martínez, Nicolas (2001): *ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios*; España, Ediciones Gestión 2000 S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

TEMA:

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA SOCIEDAD MINERA
“GOLDEN MINING”

AUTOR:

JULISSA CABRERA
ANGELICA URDIALES

ASESOR:

ECO.CARLOS JARAMILLO ORELLANA

CUENCA – ECUADOR

2013



ÍNDICE

1. TEMA:	96
2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	96
3.1. PROBLEMA CENTRAL	97
3.2. PROBLEMAS DERIVADOS	97
3. OBJETIVOS	98
3.1. OBJETIVO GENERAL:.....	98
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	98
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
5. ALCANCE.....	100
6. LIMITACIONES	101
7. ESQUEMA TENTATIVO.....	101
8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	103
9. BIBLIOGRAFÍA.....	10
4	



1. TEMA:

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA SOCIEDAD MINERA “GOLDEN MINING”

2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Varias visitas a la Sociedad Minera Golden Mining nos permiten asegurar que la empresa no cuenta con una administración formal y está dirigida más bien de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño quien ejerce el control de las actividades de una forma personal, limitando la participación de los empleados.

Se identificaron también algunas deficiencias en su estructura organizacional la misma que estaba definida pero de manera informal: todos los integrantes de la organización conocían sus funciones, pero se presentaban distorsiones en lo referente a la toma de decisiones como consecuencia de una gestión deficiente a nivel gerencial, lo que generaba desorden en las disposiciones y responsabilidades.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los empleados no conozcan de manera precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

En cuanto a los factores externos Golden Mining está expuesta fundamentalmente a los siguientes riesgos de consecuencias sociales:

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



En la pequeña minería existen relaciones muy evidentes entre unas condiciones de trabajo muy precarias, caracterizadas, aparte de una faena muy dura, por graves deficiencias de seguridad, y las consecuencias extremadamente negativas para la salud, causadas directamente por intoxicaciones, accidentes, polvo (silicosis), etc

La falta de línea de crédito y dificultades de acceso al mismo, coloca a los pequeños mineros en complicadas relaciones de dependencia con intermediarios, y propietarios de máquinas o con grupos que, de alguna manera, pre-financian la actividad.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa que pueda ayudarla a tener un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse mucho más eficiente y competitiva.

3.1. PROBLEMA CENTRAL

La empresa Sociedad Minera “Golden Mining” del cantón Ponce Enriquez de la provincia del Azuay no cuenta con una administración formal y está dirigida más bien de una forma empírica, situación que le dificulta alcanzar sus objetivos empresariales.

3.2. PROBLEMAS DERIVADOS

Debido a la situación descrita anteriormente, la empresa se enfrenta a los siguientes problemas:

4. Problemas relacionados con la ausencia de delegación y control de actividades organizacionales.

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



5. Los flujos comunicacionales son deficientes dentro de los departamentos que conforman la Sociedad Minera “Golden Mining”.
6. La poca efectividad de la función de control en la empresa, en buena parte, se debe a su inadecuada estructura organizacional.

3. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de rediseño organizacional para la Sociedad Minera “Golden Mining” del cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, que le permita mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro de la organización.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

4. Realizar el análisis interno de la estructura organizacional actual de la Sociedad Minera “Golden Mining”.
5. Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales.
6. Proponer una estructura organizacional acorde con las necesidades de la la Sociedad Minera “Golden Mining”.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El oro es uno de los metales preciosos de mayor valor por su baja devaluación, dando estabilidad económica a los países, empresas e instituciones financieras

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



que poseen grandes reservas. Este metal se ha convertido en el material más influyente en la economía de todo el mundo, el oro es a la fecha actual un elemento que marca diferencias en el mercado del comercio en general, como en mercado de activos financieros, lo que muchos han denominado el mercado de valores.

Por tal razón es un producto con alta demanda, donde nuestro país tiene un gran potencial por las reservas mineras de este metal, donde “se estima que la riqueza minera de nuestro país en cobre, oro y plata, es superior a la riqueza petrolera y que en base a ella se impulsaría un crecimiento al menos del 6% del PIB” (Consultores, 2011).

En nuestro país existen un sinnúmero de empresas dedicadas a la exploración, explotación y comercialización de oro, quienes están amparadas por las leyes vigentes. Sin embargo la mayoría de empresas de este sector son de índole pequeña y mediana, donde se evidencia un manejo administrativo informal, tradicional, incluso empírico que ha impedido contar con objetivos y metas claras que den lugar a un crecimiento sostenido y organizacional, deficiencias que caracterizan a la Sociedad Minera “Golden Mining” localizada en el cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, a la que hemos seleccionado para nuestro objeto de estudio.

La elaboración de una estructura organizacional aplicada en la empresa Sociedad Minera “Golden Mining” permitirá mejorar e implementar métodos que logran mantener el funcionamiento de esta organización, a través de una empresa formal y profesionalizada, aplicando correctamente las reglas para lograr su desarrollo, conseguir los objetivos deseados y ser más competitiva.

Sin lugar a duda, la principal beneficiaria de este estudio será la propia empresa que podrá contar con una estructura organizacional adecuada, que defina las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, con



el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales, mediante el trabajo en equipo y una coordinación entre ellos.

Las posibilidades de aplicar la investigación para una futura ejecución son factibles por cuanto los directivos han demostrado total apertura para la búsqueda de información que facilite el desarrollo del estudio, dando la autorización para que los departamentos que conforman la sociedad minera brinden información administrativa, económica y financiera de manera oportuna.

Vale mencionar también que elegimos este tema de tesis porque tenemos las capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar esta investigación, y para cumplir con un requerimiento institucional que nos permita completar nuestros estudios de grado.

5. ALCANCE

Los alcances que persigue la investigación son:

- Se definirá una nueva estructura organizacional acorde a la realidad económica y administrativa de la sociedad.
- Se determinará los procesos para delegar funciones que permitan una mayor optimización de las actividades laborales.
- Mejorar los controles sobre las actividades desarrolladas por el talento humano
- Optimizar el flujo de comunicación dentro de los departamentos que conforman la empresa.
- Generar una mayor eficiencia en el trato a clientes internos y externos.
- Lograr un mejor liderazgo por parte de la gerencia.



6. LIMITACIONES

Entre las limitaciones que pueda tener la investigación tenemos:

- La decisión de implantar y ejecutar el proyecto queda a decisión de la junta directiva de la sociedad minera.
- Por políticas internas de la sociedad, la revelación de nombres reales, cifras o cierta información que se pueda considerar como confidencial no podrán ser mencionadas en este proyecto.
- Podría existir baja disposición por parte de los empleados de la sociedad de brindar información veraz y oportuna, o por disposición de tiempo no podrían dar una atención personalizada a la investigadora.

7. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME

Este informe deberá incluir

CAPITULO I: Introducción (el diseño precedente)

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

2.2. MISION Y VISION

2.3. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.5. EL MANUAL DE PUESTOS

CAPITULO III: METODOLOGÍA:

3.1.- Tipo de investigación

Cabrera Julissa
Urdiales Angélica.



3.2.- Método de investigación

3.3.- Métodos de recolección de información

3.4.- Tratamiento de la información

CAPITULO IV: ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

4.1. Análisis del entorno

4.1.1 La situación de la pequeña minería en el Ecuador

4.1.2. La situación de la explotación del oro en el Ecuador

4.1.3. La situación de la explotación del oro en Camilo Ponce Enríquez

4.2.- LA SITUACION DE LA EMPRESA

4.2.1. Historia de la Empresa

4.2.2. La situación de la empresa

4.2.3. El sistema de producción

4.2.4. El sistema de comercialización

4.2.5. Organización de la empresa

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1.- Análisis de los resultados

5.2. Propuesta de manual de puestos

5.3.- Propuesta de estructura organizacional (organigrama)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES		AÑO 2014															
		MES I				MES II				MES III				MES IV			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño de Tesis	■	■														
2	Recolección Bibliografía	■	■	■	■												
3	Recolección de datos de la empresa				■	■											
4	Desarrollo del Capítulo I					■	■										
5	Análisis de la Empresa						■										
6	Recolección de Conceptos						■	■									
7	Desarrollo del Capítulo II								■	■							
8	Desarrollo del Capítulo III									■	■	■					
9	Desarrollo del Capítulo IV									■	■	■					
10	Conclusiones y Recomendaciones												■	■			
11	Evaluación y Corrección de la Tesis por parte de Tutor														■		
12	Imprevistos															■	
13	Presentación de la Tesis en Secretaría																■



BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Argentina, segunda edición Ediciones Gránica,
- CHIAVENATO, Idalberto (1994) Administración de Recursos Humanos, Colombia, Segunda Edición, McGraw Hill.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín (1998) Organización de empresas, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James (1994) Reingeniería, Colombia, Editorial Norma S.A.
- HARRINGTON H., James, (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, Editorial Presencia Ltda.
- JACOBS, Chase Aquilano. (2004) Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A octava edición
- Kotler, Philip & Keller, – Kevin Lane (2006) Dirección de Marketing, México, Pearson Educación Duodécima Edición
- KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. & MALHOTRA, Manoj K. (2008) Procesos y cadenas de valor, México, Pearson Educación de México S.A.
- MACAZAGA, Jorge & PASCUAL, Alejandra. (2007) Organización basada en procesos, México, Alfaomega Grupo Editor, segunda Edición
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James & VOYER, John (1997) El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- PORTER, Michael (1991) La ventaja competitiva de las naciones, España, Plaza y Janes Editores S.A.
- PORTER, Michael. (2003) Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México
- ROBBINS, Stephen P. (1996) Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Séptima Edición



- SENLLE, Andrés (2003) Evaluar la Gestión de la Calidad. Herramientas para la gestión de calidad y los recursos humanos. España. Ediciones Gestión 2000.S.A.
- SENLLE, Andrés; Martínez, Eduardo & Martínez, Nicolas. (2001) ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios, España, Ediciones Gestión 2000.S.A.