



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
Ingeniería Comercial**

**TÍTULO**

**Elaboración de una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera  
“CARMELITA 1” del cantón Marcelino Maridueña.**

**Autor:** Alexis Javier Larreta Moran

**Tutor:** Econ. Miguel Ángel Echarte

**Milagro, Diciembre 2016**

## ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Elaboración de una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera "CARMELITA 1" del cantón Marcelino Maridueña. Presentado por el estudiante Larreta Moran Alexis Javier, para optar al título de Ingeniería Comercial

Milagro, a los 08 días del mes de Diciembre del 2016



Firma del tutor(a)

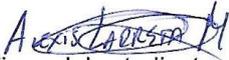
Econ. Miguel Angel Echarte

C.I. 095623185-6

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 12 días del mes de Diciembre del 2016



Firma del estudiante

Alexis Javier Larreta Moran

CI: 1206440156

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis Padres, a mis familiares, y demás seres queridos porque me han apoyado durante mi vida universitaria y cada día me han motivado para seguir adelante.

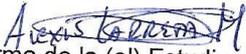
**Alexis Javier Larreta Moran**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Elaboración de una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera "CARMELITA 1" del cantón Marcelino Maridueña" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 12 de Diciembre del 2016

  
Firma de la (el) Estudiante  
Alexis Javier Larreta Moran

CI: 1206440156

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** Elaboración de una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera “CARMELITA 1” del cantón Marcelino Maridueña.

### **Resumen:**

El siguiente Trabajo Practico fue elaborado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la Empresa Bananera Carmelita 1 mediante la elaboración de una Estructura Organizacional, lo cual proporcionara un sistema de roles que han de desempeñar los miembros de esta entidad para trabajar en conjunto de manera óptima y que se logre alcanzar las metas establecidas en la planificación. La propuesta es proporcionar un Diseño Organizacional para la Empresa Bananera “Carmelita” 1 donde se registre de manera documentada los niveles jerárquicos, funciones y cargos de los departamentos y del personal que trabaja en la empresa, abasteciendo a la empresa de una valiosa herramienta que delimite las actividades, responsabilidades y funciones; para con ello aumente la eficiencia de los trabajadores en la organización. La investigación desarrollada fue de tipo no experimental, de campo, descriptiva, y como técnica la entrevista.

**Palabras clave:** estructura organizacional, procesos, producción

## **ABSTRACT**

The following Practical Work elaborated with the purpose of improving the administrative management of the Carmelite Banana Company first through the elaboration of an Organizational Structure, which provides a system of roles that play the performance of the members of this entity to work together in a way Optimum and achieve the goals set in the planning. The proposal is to offer an Organizational Design for the Carmelite Banana Company 1 where the hierarchical levels, functions and positions of the departments and the personnel working in the company are documented, providing the company with a valuable tool that Delimits activities, responsibilities and functions; In order to increase the efficiency of the workers in the organization. The research developed was non-experimental, field, descriptive, and as an interview technique.

Keywords: organizational structure, processes, production.

## Índice General

ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A).....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1 Delimitación.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	5
2.1 Marco Referencial.....	5
2.2 Marco Teórico.....	6
2.3 Marco Conceptual.....	10
2.4 Marco Metodológico.....	11
2.4.1 Tipos de Investigación.....	12
2.5 Métodos y Técnicas.....	12
2.6 Resultados.....	14
CAPÍTULO III.....	15
LA PROPUESTA.....	15
3.1 Objetivo de la Propuesta.....	15
3.2 Situación actual.....	15
3.3 Análisis de la situación actual.....	16
3.4 Desarrollo de la Propuesta.....	17
3.3 Conclusiones.....	21
3.4 Recomendaciones.....	22
Bibliografía.....	23

APENDICES..... 25

## Índice de Cuadros

Cuadro 1.....	16
---------------	----

## Índice de Figuras

Figura 1.....	3
Figura 2.....	18

## INTRODUCCION

En la actualidad aún nos encontramos con empresas que no cuentan con modelos administrativos de acuerdo a las necesidades, funciones y el trabajo que éstas ejecutan, por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se logra de una forma eficiente y eficaz lo que hace que comiencen a surgir problemas administrativos; y en muchos casos, las empresas se ve sumergida en un estancamiento por la carencia de una correcta administración.

Debido a lo antes mencionado este trabajo tiene el objetivo de elaborar un modelo de estructura organizacional para que sea implementado en la empresa CARMELITA 1, guiando los procedimientos y esfuerzos hacia la supresión o al menos disminución en gran medida de los problemas que se vienen sintiendo dentro de la organización como resultado, según nuestro criterio, del modelo de administración que se viene empleando en la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo lo hemos dividido en tres capítulos.

En el capítulo I se planteará el problema, los objetivos del trabajo general y específicos, la delimitación, la formulación del problema.

Capítulo II detalla el marco teórico, marco conceptual y marco metodológico, se hace referencia a los conceptos y bases teóricas que se utilizaron para realizar el trabajo, además del tipo de investigación llevada a cabo, así como actividades realizadas, métodos e instrumentos de recolección de información.

Capítulo III se mostrara la propuesta de la estructura organizacional realizada para su implementación en base a los aspectos del estudio de diagnóstico brevemente realizado, y finalmente las conclusiones, recomendaciones, lista de referencias y los anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Empresa Bananera “Carmelita 1” dedicada a la producción de banano está ubicada en el cantón Marcelino Maridueña “La Isla”, Recinto Jesús del Gran Poder sector Estero Verde. La empresa viene funcionando desde 1986. Cuenta con un perímetro de 30 hectáreas, con 12 trabajadores de los cuales 8 trabajan en el área de campo y 4 en el área administrativa. Para el año 2017 la empresa comprara 10 hectáreas para su crecimiento en el mercado lo cual ocasionara contratación de personal tanto en el área administrativa y de campo, no posee una estructura organizacional definida, se viene trabajando desde que inició sus actividades con una estructura organizacional informal lo cual ocasiona constantemente un desorden en la coordinación por parte del área administrativa, el cumplimiento de procesos no se realiza eficazmente esto conlleva a retrasos en el área de campo, provocando un bajo nivel de producción y de calidad además de posponer la venta con sus clientes.

Estas situaciones mencionadas anteriormente son producto de la ausencia de planificación estratégica y de un proceso de organización que comprenda estudios que sostengan la creación de estructuras y manuales que permita el excelente desempeño de las actividades que se realicen en la empresa.

La finalidad de un estudio organizacional para la empresa es establecer una estructura organizacional adecuada que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal.

Proponer y establecer los organigramas de la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a los trabajadores las funciones pertinentes.

### 1.1.1 Delimitación

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Marcelino Maridueña

**Campo de aplicación:** Empresa Bananera “CARMELITA 1”

**Aspecto:** Organizacional



**Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera “CARMELITA 1”, con la finalidad de facilitar la división del trabajo, evitar conflictos y confusiones en la realización de procesos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante una matriz de responsabilidades.

-Establecer los puestos de trabajo, las descripciones de cargos y el organigrama de la empresa.

-Adecuar un modelo de una estructura organizacional de acuerdo a la necesidad de la empresa.

-Formular una propuesta para el organigrama de la empresa, ajustándolo a la situación actual de esta.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL, TEORICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1 Marco Referencial

Todos estos trabajos sirvieron como base y guía para el desarrollo de la investigación y posterior Elaboración de una Estructura Organizacional para la empresa CARMELITA 1.

En este trabajo investigativo, se realizó el diseño organizacional como propuesta, a la empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. el aporte del autor Yagual R. Fernando, en el 2013, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Estatal Península de Santa Elena, con el tema de investigación es **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013, UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA”**.

#### Resumen

El estudio señala que: El presente trabajo fue elaborado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A mediante la elaboración de un Diseño Organizacional, el cual implica la correcta administración general de la empresa, y la ejecución de todos los elementos que conforman el diseño organizacional, como el análisis del ambiente, las

dimensiones estructurales, el diseño de la estructura y por último los resultados de efectividad, que son los principales factores que nos sirven como un marco referencial de los conocimientos obtenidos a través de la teoría y esto a su vez ponerlo en práctica en la empresa. De igual forma, el trabajo elaborado manifiesta la metodología a ser utilizada y aplicada, con el indicio de recolección de datos, analizar y socializar la información recabada por la aplicación de encuestas y entrevistas, realizadas a los miembros colaboradores de la empresa y clientes de la misma. La elaboración del diseño organizacional se realizó en base a un análisis de la situación actual: Diseño Organizacional planteado a la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A que está compuesto por la dirección o proyección estratégica: Misión, visión, objetivos, metas, estrategias, valores, y estilo de liderazgo. De igual forma el diseño está conformado por. La Estructura, y Orgánico funcional, las políticas, sistemas de información y control, disponibilidad de recursos. Involucramos también el análisis de los ambientes internos y externos de la empresa, sus dimensiones contextuales y estructurales, la evaluación, seguimiento, y los resultados de efectividad para mejorar la gestión administrativa de la empresa. La elaboración del Diseño Organizacional en la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas, a través de la estructura organizacional para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador dentro de la empresa.

Otro trabajo investigativo, se realizó el diseño de un modelo organizacional como propuesta, a la empresa CETA S.A. el aporte del autor Brito. Aritzabeth, en el 2010, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Experimental Politecnica, con el tema de investigación es

### **DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CETA, C.A.**

#### **Resumen**

En el presente Trabajo de Investigación se presenta el Diseño de la Estructura Organizativa aplicado a la empresa CETA, C.A. lo cual permitirá establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la

planificación. Se propone un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los Departamentos y del personal que labora en la empresa, suministrando a la empresa un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización. También se propone un Manual de Procedimientos, que garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la empresa. La investigación desarrollada fue de tipo no experimental, de campo, descriptiva, evaluativa y aplicada.

Otro trabajo investigativo, se realizó el desarrollo de una nueva estructura organizacional como propuesta, a la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P. el aporte del autor Villa. Benjamin y Cruz Carlos, en el 2008, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira , con el tema de investigación es **“DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. E.S.P.”**.

### **Resumen**

Desde las últimas dos décadas del siglo pasado, en Colombia la prestación de muchos de los servicios que se habían considerado públicos empezaron a migrar hacia el ámbito privado. Estos procesos de privatización total o parcial han obligado, no sólo a la revisión del rol del Estado, sino también al análisis de los conceptos de teoría y práctica administrativa de los servicios básicos para el desarrollo social. Los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad cobran importancia en el modelo administrativo de la prestación de servicios públicos sin olvidar que lo social rebasa el ámbito de lo privado y lo público, y que la rentabilidad de las empresas sociales no es exclusivamente financiera. Este proyecto aportó una nueva estructura organizacional para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP como respuesta a las necesidades y realidades contextuales de los servicios y funciones públicas con un enfoque moderno en aspectos administrativos, organizacionales y humanos.

## **2.2 Marco Teórico**

La empresa busca mejorar la gestión administrativa a través del Diseño Organizacional, con el propósito de establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las capacidades, responsabilidades y habilidades de cada uno de los empleados de la empresa es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional formaran parte en la colaboración efectiva y oportuna en la gestión administrativa y el cumplimiento productivo de la empresa.

Según el ilustrado Richard Daft. 2007. La Teoría Organizacional no es un conjunto de datos; es una forma de concebir a las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar a las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. La forma de ver, hacer y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. (pág. 23)

Drucker (1970), en su trabajo titulado “La Gran Ruptura” sostiene que "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de 8 iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."

Flores (1999), realizó un trabajo titulado “Análisis de la Estructura Organizacional de una Cadena de Supermercados” para obtener la licenciatura en administración de empresas, en el que expresa que el estudio y diseño de la estructura organizacional es muy importante por no decir esencial para una empresa, ya que permite la definición de funciones y responsabilidades dentro de una empresa. Además esta organización debe estar diseñada de tal manera que pueda adaptarse a los cambios constantes del mercado.

### **Estructura Organizacional**

Según Robbins (2004) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. La esencia básica de implantar o diseñar una

estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos.

### **Diseño de la Organización**

El diseño ejemplar depende de factores como el tamaño, estructura, ambiente, tecnología y habilidad, en donde este inmersa la empresa. Dice Dubrin (2003), “que el diseño organizacional es el proceso de crear una estructura que se ajuste mejor a un propósito, estrategia y ambiente”.

### **Tipos de Organización**

Según Dubrin (2003) los tipos de organización son:

- a) Mecánica: Se caracteriza por los siguientes aspectos: complejidad, formalización, centralización, es más efectiva en ambientes estables.
- b) Orgánica: Se caracteriza por: baja complejidad, formalización y descentralización, se desarrolla en ambientes dinámicos e inciertos.

### **Modelos de Organización**

Según Chiavenato (2004), “Las organizaciones son extremadamente diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones”; Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, se considera que los principales tipos de organizaciones clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

- a) Organizaciones según sus fines. Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Se dividen en: sin fines de lucro y con fines de lucro b) Organizaciones según su formalidad. Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control se dividen en: formales y no formales.
- c) Organizaciones según su grado de centralización. Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en: Centralizadas y No centralizadas.

En esta investigación se tomará la segunda clasificación, es decir, Organizaciones según su formalidad, en su división formal. Según Chiavenato (2004), “la organización formal comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos

de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”.

**Organización Lineal:** Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características son:

- **Autoridad lineal y única:** Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.
- **Líneas formales de comunicación:** La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.
- **Organización formal:** Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas. Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

Los principales objetivos de la organización formal son: desarrollo, estabilidad e interacción. Esta última es la provisión de medios para que sus miembros se asocien, recíprocamente en actividades que hacen a la organización. La actividad decisional se concentra en una persona quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; esto tiene ciertas ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones
- No hay conflictos de autoridad
- Es claro y sencillo
- Es útil en las pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

Pero esto también tiene algunas desventajas:

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, no se dedican a labores directivas si no que de operación simplemente.

### 2.3 Marco Conceptual

**Análisis de Puestos:** Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla). (Dessler, 1991, p. 87).

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

**Cargo:** Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo (Chiavenato, 1990, p. 175).

**Descripción del Puesto:** Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. (De Cenzo Robbins, 2003, p. 12).

**Eficiencia:** Hacer las cosas bien (Stonner, 1989, p. 95).

**Empresa:** Sistema formado por un conjunto de elementos tendientes a producir un bien social. (Flippo, 1993, p. 120).

**Función:** Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. (Chiavenato, 1994, p. 238).

Para que un conjunto de tareas se transforme en una función, estas deben ejecutarse de manera seguida. (Chiavenato 1999).

**Responsabilidades:** Obligación o conjunto de obligaciones específicas que deben realizarse en una situación dada. (Koontz, 1996, p. 231).

**Selección:** Se define como la escogencia del hombre adecuado para el cargo o más simplemente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a aumentar y mantener la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 1990, p. 185).

## **2.4 Marco Metodológico**

### **2.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Se realizó un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de entrevista.

## **2.5 METODOS Y TECNICAS**

Para recabar informaciones válidas y confiables, se aplicó la siguiente técnica:

**Entrevista:** Este instrumento se utilizó con la firme intención de obtener la información más confiable del entrevistado, se caracterizó por estar estructurada por preguntas de respuesta directa y rápida, de razonamiento, de opinión y que inciten a afirmar o negar opiniones.

Hurtado, J. (1998) define la entrevista estructurada “consiste en una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se le formulan a las diferentes personas, manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos”. (p. 441)

### **Entrevista de Estructura, Organización de la Empresa Bananera Carmelita dirigida al Gerente**

#### **1. ¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?**

La empresa se dedica a la producción de banano netamente, se tiene pensado incursionar en la exportación de banano pero se está analizando esa posibilidad, también se piensa en expandir su territorio para el siguiente año.

#### **2. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo esta operación?**

Bueno la estrategia es muy sencilla poner al personal de campo a laborar en lo que es cultivo de banano, que se supervise el proceso correctamente, en la parte administrativa nos encargamos de lo que es la negociación con los proveedores de nuestros insumos y con nuestros clientes, tenemos cronogramas ya preparados para cada temporada, del resto de procesos se encargan los otros empleados como las finanzas, la parte de la contratación, etc.

#### **3. ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?**

La verdad que no nunca se ha creado alguna.

#### **4. ¿Cómo se ha venido laborando en el último año referente a designación de funciones?**

Bueno desde siempre soy yo la persona que designo que hace el personal administrativo como es una empresa familiar.

#### **5. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Explíquelo**

Pues no ya que es una empresa familiar todos colaboramos en la realización de procesos cuando una persona no puede la otra está disponible.

6. **¿Se han producido inconvenientes al momento de la realización de procesos?**

Bueno generalmente retrasos en los procesos ya que cuando designo a alguien a realizar la tarea que ya otra persona lo sabe, esta tarda en aprender el cómo se realiza la tarea.

7. **¿Cómo le gustaría a usted que estuviese estructurada la empresa?**

Bueno la verdad que cada departamento sepa sus obligaciones sin que yo estese atrás de ellos verificando si se realizan las cosas correctamente, además de que ellos puedan tomar decisiones correctas sobre los procesos en los que se le involucre.

8. **Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?**

De manera eficiente muchas veces no, ya que hemos tenido retrasos tanto en el área de campo como en el área administrativa.

## **2.5 Resultado**

Se busca obtener con la entrevista realizada al Gerente de la empresa, conocer las problemáticas que se han presentado en el transcurrir de los años que viene operando la empresa, las necesidades actuales que busca la empresa satisfacer en lo que corresponde al área administrativa.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Objetivo del Estudio**

Lograr identificar los problemas que se están presentando en la empresa CARMELITA 1, diseñar una estructura organizacional de acuerdo con las funciones y procesos que realiza la empresa, buscando mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

#### **3.2 Situación Actual**

La empresa desde que empezó sus operaciones el año de 1986, ha venido laborando de forma empírica en la asignaciones de responsabilidades, ya que siendo una empresa familiar los hijos del dueño son quienes laboran allí ayudándole en los procesos respectivos para poder cumplir con los objetivos deseados por la empresa, el dueño y también gerente de la empresa es quien toma las decisiones de acuerdo a lo que le informe las respectivas áreas de la empresa, siempre han tenido inconvenientes al momento de realización de procesos administrativos, ya que existe poca comunicación entre las áreas competentes, se mezcla las responsabilidades y funciones de las áreas, provocando retrasos y muchas veces el incumplimiento de los procesos, la empresa no cuenta con un organigrama establecido.

#### **3.3Análisis de Datos**

Se procedió a realizar una Matriz de las responsabilidades que se desempeñan en la empresa vinculada con el personal de la misma para poder detectar las problemáticas que se están presentando.

**Cuadro 1 Responsabilidades de los empleados de la Empresa CARMELITA 1.**

Responsabilidades	Gerente	Secretaría	Colaborador 1	Colaborador 2	Mayordomo	Personal de Campo
Conexiones con Exportadores	X					
Contabilidad de la Empresa			X	X		
Realización de Roles de Pago			X			
Contratación de personal				X		
Contratos con Empresas Aereofumigadoras						
Compra de Productos a Proveedores.					X	
Manejo de Facturas y documentos varios.		X	X	X		
Controlar labores de Campo.						
Deshoje, corte y riego subfolia.						X
Encargado de bodega y embarque.						X
Enfunde, protegida y ensunche.						X
Recibir, organizar y archivar las facturas de cobros y pagos.			X	X		
Atender todas aquellas personas que necesiten información.		X	X	X		
Reuniones con otras empresas	X		X	X		
Realización de nuevos contratos		X		X		
Verificar los procesos que se realicen en el área de campo					X	
Manejo de los Insumos y material de campo					X	

La empresa Carmelita 1 se dedica a la producción de banano, de acuerdo al análisis de la Matriz de Tareas los puntos que se pueden acotar son los siguientes:

- No se tiene definida las funciones para cada uno de los puestos que existen en la empresa.
- No existe división de áreas en la parte administrativa.

- El colaborador 1 y el colaborador 2 realizan duplicidad de funciones, en este caso se debería separar por áreas o asignar funciones a cada uno para que no exista inconvenientes.
- La secretaria en algunas ocasiones realiza el trabajo de que le compete a los colaboradores, se le debe asignar las funciones correspondientes.
- Se deberá realizar un organigrama con los cargos, división de áreas correspondientes y asignar tareas a cada trabajador, esto se detallara en el desarrollo de la propuesta.

### **3.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **Estructura Organizacional Propuesta Para la empresa Bananera Carmelita 1**

Según lo descrito en los puntos anteriores se llega a la conclusión que para la empresa Bananera Carmelita 1, el modelo organizacional que se acopla a los objetivos para los cuales fue creada es la Estructura Simple Lineal, en la cual predomina la autoridad directa o lineal. Este tipo de estructura dará continuidad a la forma en que la empresa ha llevado a cabo sus actividades; pero, traerá organización a medida que se implemente ya que al separarse las áreas y poner en cada una de ellas un responsable que dé cuenta al gerente general se designen funciones importantes y al mismo tiempo que se sostiene la estricta línea de mando lineal deseada por el administrador y que le permitirá mantener riguroso control de las decisiones importantes de la empresa.

#### **Organigrama Propuesta Para la empresa Bananera Carmelita 1**

El organigrama de la empresa Bananera Carmelita 1 no está definido; esto se aprecia claramente en los resultados obtenidos en la entrevista realizada al administrador. Por ello se elaborará el organigrama formal, que es el más usado en este tipo de organización; en él, los cargos del mismo nivel jerárquico deben ser colocados en la misma línea. Como el tipo de organización propuesto es la estructura lineal, el organigrama debe expresar de forma clara este modo organizativo, por lo cual, se presenta las jerarquías y en orden descendente como es usual en este tipo de estructuras.

El Administrador es el más alto nivel; es decir el primero, ya que es el encargado de toda la empresa.

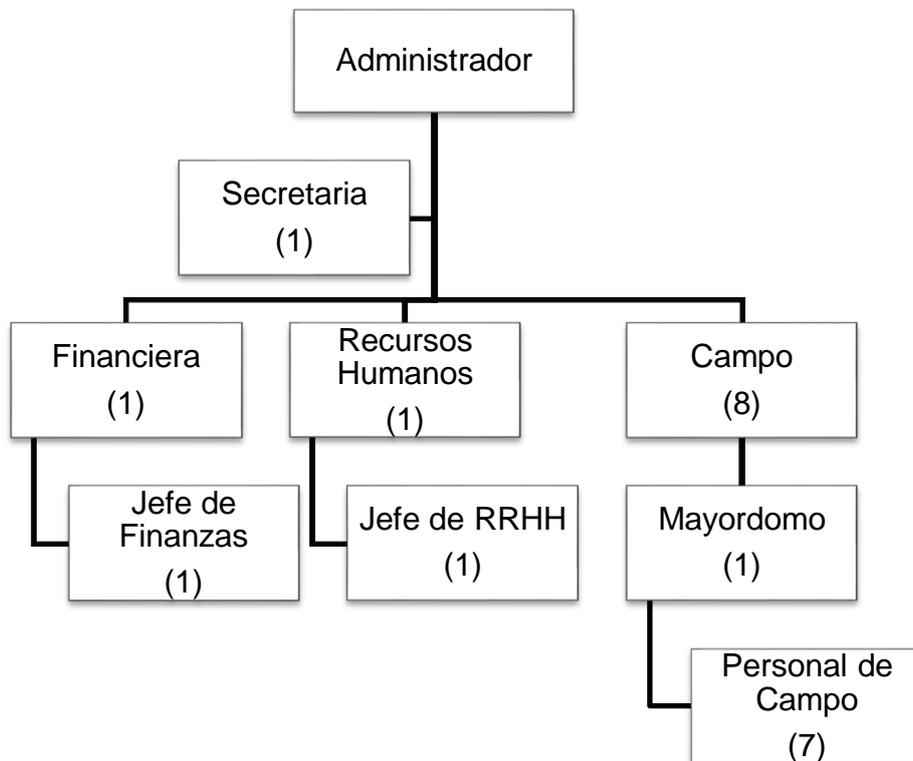
El Administrador tendrá una secretaria que ayude en las labores cotidianas de la gerencia. Siguiendo en el segundo nivel, se encuentran el jefe de Recursos Humanos encargado de reclutamiento y selección de personal.

El jefe de finanzas encargado de la parte financiera de la empresa, el Mayordomo quien verifica y lidera el área de Producción - Campo.

En el tercer nivel se encuentran personal de campo (obrerros) quienes realizan los procesos correspondientes al área de producción.

A continuación la figura del organigrama propuesto.

**Figura 2 Organigrama Propuesto**



## **Descripción de las funciones del personal de la Empresa Bananera Carmelita 1**

### **Gerente general**

- Encargado de representar a la empresa ante otras entidades
- Designa tareas y exige el cumplimiento de estas
- Ejecuta políticas internas para el funcionamiento de la empresa
- Toma de decisiones
- Interviene en los aspectos legales de la empresa

### **Secretaria**

- Conexión directa con la información de la gerencia
- Recepción de documentos
- Entrega de documentación
- Brindar información a los clientes
- Redacción de todo tipo de documentos solicitados por gerencia
- Receptar todas las llamadas del conmutador

### **Recursos Humanos**

- Charlas de capacitación
- Selección del personal de la empresa
- Revisión del personal
- Ubicación del personal en el departamento adecuado

### **Finanzas**

- Encargado de realizar los pagos de sueldos
- Ejecuta procesos de compra de insumos o bienes que necesite la empresa
- Reporte de los gastos e ingresos de la empresa

- Generar información financiera que influya en la toma de decisiones
- Recepción de documentación financiera
- Realizar depósitos, cobros

### **Mayordomo**

- Planificación de las actividades del personal de campo.
- Comunicación directa con el personal de campo.
- Administrar los recursos de la empresa
- Supervisión de personal de campo en los procesos de producción
- Reportes sobre los sucesos que ocurren en el área de campo
- Reuniones periódicas con el Gerente para informar sobre el progreso del Área de Campo

### **Personal de Campo**

- Encargados del embarque del producto.
- Labores como deshoje, riego de canales, corte.
- Reciben órdenes directas del Mayordomo
- Enfunde, protegida y ensunche del producto

### **3.2 CONCLUSIONES**

Al hacer un diagnóstico inicial de la empresa Bananera Carmelita 1, se pudo observar que presentaba problemas a la hora de llevar a cabo los procesos básicas para lo que fue creada.

-La empresa carece de una estructura organizacional, organigrama, definición de áreas básicas y operaciones, descripción de puestos de trabajo con lo cual no funciona de forma eficiente.

-En la propuesta desarrollada se definen las áreas básicas de la empresa: Finanzas y Recursos Humanos, Gerencia y Supervisión. Así mismo, se especifican las operaciones que debe realizar cada una de éstas para llevar a cabo los objetivos propuestos. En dicha propuesta también se establecen los puestos de trabajo necesarios, la descripción de cargos, línea de mando y organigrama de la empresa. Luego de definir todos los aspectos mencionados anteriormente, se seleccionó una la estructura simple, por considerarla acorde a la empresa de modo tal que lograra llevar a cabo los objetivos para la cual fue creada.

-En la estructura simple predomina la autoridad directa, que dará continuidad a la forma en que la empresa ha llevado a cabo sus actividades; pero, traerá organización a medida que se implemente. Además también se propuso la implementación de la oficina de ventas, debido a que se requiere fortalecer una de las operaciones básicas de la empresa como lo es las ventas y se requiere exhibición de los productos que ofrece la empresa, ya que actualmente la empresa cuenta un almacén de productos, donde estos permanecen mucho tiempo almacenado sin tener un lugar donde mostrarlos por ello se dificulta más su comercio.

### **3.3RECOMENDACIONES**

-Se recomienda la implementación del organigrama propuesto para la empresa Bananera Carmelita 1.

-Se recomienda luego de implementar los cambios, realizar un seguimiento para supervisar su ejecución de forma correcta y la adecuada inducción a los empleados de toda la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México. 2ª Ed. Mc. Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (1999). Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill Hispanoamérica.

DESSLER, G. (1993). Administración de Personal. México. 4ª Ed. Editorial Prentice-Hall/Hispanoamericano, S.A.

Drucker, P. (1970). La Gran Ruptura. Nuevas Metas para una Nueva Sociedad. México, Editorial Roble.

Dubrin, A. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México. (2da edición). Thompson.

FLIPPO, E. (1993). Principios de Administración. México. Mc. Graw Hill.

Gama, Elba. (1992): Bases para el Análisis de Puestos. Méjico. Editorial Trillas.

Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R.(2000): Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall.

GRAHAM, H. (1991). El Comportamiento Empresarial. Colombia. Fondo Editorial legis.

HURTADO, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas. Venezuela. 2ª Ed. Editado por Fundación SYPAL, C.A.

KOONTZ, H. (1989). Administración con Perspectiva Global. 1ª Ed. Fondo Cultural Económico. México.

Lázaro, A. Asensi, J. (1987); La entrevista. En Manual de orientación escolar y tutoría. Madrid: Narea

LOUART, P. (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. Ediciones Gestión 2000

PEÑA, B. (1990). Manuel: Dirección de personal. Organización y técnicas.  
Barcelona: Evade.

RAMÍREZ, T. (1999). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. México. 3ª Ed.  
Editorial Carhel, C.A.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. México. 10 ed. Pearson  
Educación.

SABINO, C. (1994). Cómo Hacer una Tesis. México. Panapo, C.A.

Yagual, R. (2013). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA  
DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA  
ELENA AÑO 2013. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena,  
Ecuador.

Brito, A. (2010). DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
CETA, C.A. Universidad Nacional Experimental Politécnica, Venezuela.

Villa, B. & Cruz, C. (2008). DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. E.S.P.  
Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia

## APENDICE 1

Entrevista dirigida al Gerente

Tipo de entrevista: Investigación

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Realizado por:

1. ¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?

-----  
-----

2. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo esta operación?

-----

3. ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?

-----

4. ¿Cómo se ha venido laborando en el último año referente a designación de funciones?

-----

5. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Explíquelo

-----

6. ¿Se han producido inconvenientes al momento de la realización de procesos?

-----

7. ¿Cómo le gustaría a usted que estuviese estructurada la empresa?

-----

8. Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?

-----

## APÉNDICE 2

**ANÁLISIS DE PUESTOS**

Cargo: \_\_\_\_\_ Ref: \_\_\_\_\_

Nombre del Titular: \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_

Funciones y Tareas: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_ Imp. \_\_\_\_\_

**¿QUE HACE?**

.....  
.....

**¿COMO LO HACE?**

.....  
.....

**¿PARA QUE LO HACE?**

.....  
.....

**¿QUE IMPLICA?**

.....  
.....

### APÉNDICE 3

#### Resultado del Análisis Anti plagio

URKUND

Documento: Trabajo Practico (Jena.docx) (14531765)  
Presentado: 2016-12-14 13:18 (46:00)  
Presentado por: jens\_jena012@unimil.com  
Período: jensena@unimil.com  
Mensaje: Trabajo Jena. Mostrar el mensaje completo

Al de esta aprox. 13 páginas de documento la gran componente Jena presenta en la fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- Entero (nombre de archivo)
- Trabajo Practico.docx
- PASAPASAJOSCHILA.docx
- Fuentes alternativas
- La fuente no se usa

Master Jose Carrera

## APENDICE 4

Señor  
Lema Criollo Victor Alejandro  
Administrador General de Carmelita 1  
En su oficina, \_

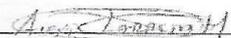
### DE MIS CONSIDERACIONES:

El motivo de esta carta es dirigirme ante usted para solicitar a que se me autorice la recolección de información para la realización del Caso Práctico de Carácter Complexivo para la obtención del título de Ingeniería Comercial. El proyecto tiene como fin, desarrollar un plan de mejora que favorezca a la Estructura Organizacional de la Empresa, el mismo que será realizado por Alexis Javier Larreta Moran.

En el cual se ejecutara un diagnostico a través de una entrevista que será tomada al personal que labora en la empresa para luego proporcionar una Elaboración de una Estructura Organizacional de la Empresa Carmelita 1.

Agradezco su amable atención esperando no haber interrumpido su jornada de trabajo.

Atentamente,

  
Alexis Javier Larreta Moran  
C.I. 1706440156  
Solicitante

  
Victor Alejandro Lema Criollo  
C.I. 0908578016  
Administrador

