



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

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMÉN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO:  
DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
FOGGIASA S.A**

**Autora:  
Polonio Andrade Josselyn Ariana**

**MILAGRO, FEBRERO 2017**

**ECUADOR**



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

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMÉN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO:  
DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
FOGGIASA S.A**

**Autora:**

Polonio Andrade Josselyn Ariana

**Tutor:**

Mae. Javier Benítez Astudillo

**MILAGRO, FEBRERO 2017**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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 “**Diseño de estructura organizacional de la empresa FOGGIASA S.A**” presentado por la estudiante Polonio Andrade Josselyn Ariana, para optar al título de **Ingeniería Comercial**.

Milagro, a los 03 días Febrero del 2017




---

MAE. Javier Benítez Astudillo  
CI 0918089848

## **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, 06 de enero del 2017

  
POLONIO ANDRADE JOSSELYN ARIANA  
070439198-6

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, a mis padres porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi hijo JeanPierre que es la personita que me llena de muchas alegrías, a mi esposo por sus palabras y confianza por su amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A todos ellos muchas gracias de corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios porque me dio el don de la perseverancia para lograr mis metas, la confianza y el apoyo de mi familia porque ha contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A la Universidad que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y excelentes profesionales.

A todos los docentes de la UNEMI que me orientaron, y que con el pasar de los años se convirtieron en nuestro ejemplo a seguir.

Finalmente agradezco a mis compañeros de clases ya que con ellos vivimos los buenos y los malos momentos que solo se viven en la Universidad y que con algunos más que compañeros fuimos verdaderamente amigos.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**Señor 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 “**Diseño de estructura organizacional de la empresa FOGGIASA S.A**” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de enero del 2016

  
POLONIO ANDRADE JOSSELYN ARIANA  
070439198-6

## **ABREVIATURAS**

**PIB.** - Producto Interno Bruto.

**S.A.** Sociedad Anónima.



# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN: .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Delimitación.....	5
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
La empresa y la organización .....	6
Funciones de la Empresa.....	7
Clasificación de las Empresas .....	8
La organización empresarial .....	9

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL EN LA EMPRESA.....	10
Estructura Organizativa.....	10
Relevancia de la eficiente estructura organizativa .....	11
Instrumentos organizativos estructurales .....	12
Organigramas .....	13
Ventajas .....	14
Manuales de Organización Administrativa .....	15
Desempeño laboral .....	15
2.2 Marco Metodológico .....	16
2.3 Población y Muestra.....	17
2.4 Métodos y Técnicas .....	17
Método teórico: .....	17
Técnicas.....	17
2.5 Resultados .....	17
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>19</b>
PROPUESTA.....	19
3.1 Descripción de la Propuesta .....	19
3.1.1 Desarrollo de la propuesta .....	19
Metodología para el Desarrollo de Estudios Organizacionales .....	19
Visión del Estudio.....	19
Determinación del factor de estudio .....	20
Fuentes del estudio.....	20
Definición del objetivo de estudio.....	20
Investigación preliminar.....	20
Información Legal.....	21
Lineamientos para orientar la investigación .....	22
Propuesta técnica .....	22

Objetivos .....	23
Estrategias .....	23
Acciones.....	23
Recopilación de Datos .....	23
Análisis de datos .....	24
Recomendaciones .....	24
Misión Empresarial.....	25
Visión Empresarial .....	25
3.2 Conclusiones.....	25
3.3 Recomendaciones.....	26
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>
Figura 1 .....	33
Figura 2.....	34
Figura 3.....	35
Figura 4.....	36
Encuesta .....	55
Figura 5.....	56

## RESUMEN:

La estructura organizacional es de gran relevancia en términos administrativos, ya que define la división departamental, identifica los puestos, funciones y roles específicos del personal colaborativo, donde se demuestra el nivel de desempeño laboral que ellos proporcionan para el crecimiento empresarial. Ante aquello, el presente estudio práctico pretende analizar el nivel de estructura organizacional que posee la empresa Foggiasa S.A. que contribuye al proceso de exportación de banano orgánico a la marca Dolé, donde se logró identificar una serie de situaciones que proyecta un nivel organizacional deficiente. La metodología utilizada responde al diseño cuantitativo, donde la aplicación de los diversos instrumentos de investigación, así como la metodología para establecer una estructura organizacional eficiente, permitieron plantear una propuesta que supla las necesidades administrativas y organizacionales de la empresa, mejorando su posicionamiento en el mercado, así como el crecimiento sostenible de sus colaboradores. Por lo tanto, los resultados obtenidos permitieron el diseño de los organigramas estructurales y funcionales, para de ésta manera aportar con el diseño de los manuales respectivos en base a la función específica de cada puesto debidamente identificados.

**Palabras clave:** Estructura organizacional, Organigrama Estructural, Organigrama funcional.

## **ABSTRACT**

The organizational structure is of great relevance in administrative terms, as it defines the departmental division, identifies the posts, functions and specific roles of collaborative staff, where it shows the level of job performance that they provide for business growth. Before that, the present study intends to analyze the level of organizational structure that the company owns Foggiasa S.A. which contributes to the process of export of organic bananas to the brand Dole, where it was possible to identify a series of situations that projected a poor organizational level. The methodology responds to the design quantitative, where the application of the various instruments of research, as well as the methodology for establishing an efficient organizational structure, allowed to bring a proposal that meets the administrative needs and organizational aspects of the company, improving its positioning in the market, as well as the sustainable growth of their collaborators. Therefore, the results obtained allowed the design of the structural and functional organization charts, for in this way contribute to the design of the respective manuals on the basis of the specific role of each post properly identified.

**Keywords:** Organizational Structure, Organizational Structure, functional organization chart.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las perspectivas generales, las empresas dedicadas a la exportación de banano contribuyen de manera significativa al importe del rubro establecido para el Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador, tal es así, que la empresa Foggiasa S.A. ubicada en el cantón Milagro debe estar acorde a la globalización del mercado, donde las exigencias administrativas y organizacionales son fundamentales, por consiguiente, la falta de una estructura organizacional no permite que sus procesos se desarrollen de la mejor manera..

Bajo esta perspectiva, el presente caso de estudio se enfoca en analizar los factores que inciden en el escaso nivel organizacional de la empresa, es decir, que la carencia de un organigrama estructural y funcional no le permite fijar una división departamental sólida acorde a sus necesidades y modelo de negocio. De la misma forma, los colaboradores desconocen sus obligaciones y responsabilidades, lo que implica en el retraso de sus procesos, así como el nivel de insatisfacción de los proveedores de la fruta, tomando en consideración las actividades de acopio de banano para ser exportado.

La metodología aplicada en el estudio responde a los paradigmas cuali-cuantitativos, que apoyados en los métodos y técnicas investigativas, estableció la necesidad de diseñar un modelo organizativo para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Ante aquello, los resultados demostraron el aporte que generará la aplicación de un organigrama funcional y estructural, así como su respectivo manual de funciones, logrando mejorar el desarrollo de sus procesos y el nivel de satisfacción de los proveedores de la fruta, quienes son los encargados de evaluar la capacidad organizativa, centrando su interés en el crecimiento de la organización, el desarrollo del capital humano y las exportaciones de la fruta orgánica.

El análisis realizado a la empresa en cuestión, permite brindar la oportunidad de proyectar una empresa legalmente estructurada, donde los colaboradores tengan

pleno conocimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades, aportando significativamente al crecimiento y desarrollo institucional.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En una sociedad, donde los cambios se dan de manera acelerada, surge la necesidad de poder adaptarse a las nuevas tendencias, tal es así, que las empresas tienen la obligación de asumir los cambios a través de las nuevas formas organizacionales.

Ante aquello, la estructura organizacional cimienta las bases de la empresa para proyectarse de una mejor forma y atender a los requerimientos de sus clientes, sean estos internos o externos, es decir que la estructura organizacional tiene como característica la capacidad de definir el nivel de organización que se adapte al modelo de negocio, lo que implica la identificación de las autoridades, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalizaciones, entre otras. (Vásquez Rojas, 2012)

Para Arriagada & Alarcón, (2011) en su artículo publicado en la Revista *Scielo*, manifiesta la necesidad de que las empresas cuenten con una estructura organizacional acorde a sus actividades o modelo de negocio. (p. 3 por consiguiente, una correcta estructura permite establecer las funciones y departamentos que viabiliza una adecuada productividad, así como la posibilidad de brindar un mejor servicio y/o producto.



Las empresas que carecen de una estructura organizacional bien definida, evidencia problemas en su comunicación interna y externa, teniendo que afrontar problemas referentes al cumplimiento de tareas por parte de su personal colaborativo; de la misma forma, demuestran un deficiente control de los flujos de trabajo, lo que incide en el retraso de las actividades o requerimientos emanados por sus clientes, proyectando una imagen carente de organización que le dificulta acaparar la atención y decisión de los usuarios que buscan de sus productos y/o servicios.

Desde una perspectiva general, la economía en la actualidad se ha convertida en muy competitiva, por lo que es necesario determinar la competencia, así como el posicionamiento dentro del mercado; por lo que amerita saber cómo desarrollar sus actividades, factor elemental para fortalecer su competitividad amparadas en el diseño organizacional, las estrategias, oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno.

El presente caso de estudio, busca analizar los factores que inciden en la escasa estructura organizacional de la empresa Foggiasa S.A. ubicada en el cantón Milagro, la misma que se dedica a la producción y venta de banano orgánico, donde se evidencia una serie de problemas que le dificulta atender sus obligaciones y requerimientos que demandan los diversos productores de la fruta.

Ante aquello, la falta de una estructura organizacional incide en el desempeño de su personal colaborativo, quienes no tienen bien definidas sus funciones, a la vez que desconocen los mandos o jerarquías existentes en la empresa. Entre los factores encontrados se encuentran:

Causa:

- Carencia de un organigrama estructural.
- Falta de un organigrama funcional.
- Deficiente capacidad administrativa.

Efectos:

- Dificultad para definir los diferentes departamentos.
- Colaboradores desconocen sus obligaciones laborales.

- Dificultad en la toma de decisiones.

### **1.1.1 Delimitación**

La deficiente estructura organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Foggiasa S.A. ubicada en el cantón Milagro durante el primer semestre del 2016.

**País:** Ecuador.

**Región:** Costa.

**Ubicación espacial:** Cantón Milagro.

**Sector:** Estratégico organizacional.

**Espacio:** Empresa Foggiasa S.A., cantón Milagro, provincia del Guayas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer el diseño de la estructura organizacional de la Empresa Foggiasa S.A. a través de un estudio de campo que permita mejorar el desempeño de los colaboradores en las diferentes divisiones departamentales

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Determinar la estructura organizacional que permita la división departamental en la Empresa Foggiasa S.A.

Definir el organigrama funcional que facilite la identificación de las responsabilidades por parte de los colaboradores de la Empresa Foggiasa S.A.

Diseñar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Foggiasa S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

##### **La empresa y la organización**

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2011), manifiestan que “La empresa es denominada como un negocio, un grupo de diversas actividades cuyo fin es múltiple. Desde la perspectiva económica, generara dinero para asegurar su subsistencia, el fin de incrementar sus recursos económicos no tiene límites. De tal manera el beneficio que se llegara a obtener se ve reflejado en los propietarios, a veces también en parte de los directivos y empleados, esto será en base a que ellos consigan los objetivos previamente propuesto a inicio de año”

Es decir, más que una posibilidad de crecer voluptuosamente en el ámbito económico, es la puerta hacia nuevas relaciones sociales y comerciales, intercambio de ideas, métodos y propuestas de difusión publicitaria. Quiere decir que genera en la empresa las ganas de salir adelante, sobresalir y sr la numero uno entre todas.

El dinero es un bien económicamente activo y el cual se necesita lógicamente para proyectarse dentro del mercado, si no se cuenta con estos recursos las probabilidades de caer en un estanque de pirañas, las cuales serían las deudas aumentarían cada día mucho más. La fluidez es primordial, si se carece de ella en ocasiones nadie se atrevería hacer negociaciones al no contar con un respaldo en las cuentas bancarias. Eso denotaría irregularidades o también llamadas inseguridades a un grupo inversionista interesado.

## Funciones de la Empresa

Almada Vinueza, (2013) menciona que “Al hablar de las funciones de la empresa, se estará definiendo las labores que cada individuo desarrollará dentro de la misma, para que la empresa pueda conseguir los objetivos propuesto y reflejar positivamente sus ganancias”

Cada individuo cuenta con una función determinada a la hora de desarrollar un trabajo dentro de una entidad laboral, las empresas se dividen en diferentes áreas las cuales son importantes en todo el sentido de la palabra. Sin el efectivo desarrollo de las actividades se repercutirá en forma de consecuencia hacia la empresa y eso generar conflictos dentro de los diferentes sectores que mueven a la marca. El buen ambiente de trabajo también influye en el correcto proceder del grupo.

Cada uno de los empleados por muy remoto que parezca, cuenta con un protagonismo y responsabilidad muy importante en este medio, desde obreros hasta personal administrativo y los directivos son responsable de cada una de sus áreas, al ejercer correctamente cada una de estas acciones se producirá un beneficio para todos donde institución y capital humano serán los ganadores.

Según Uría Rodrigo, sf, añade que “Los llamados distintivos de un empresario, la empresa, establecimiento y los productos que se ofertan al público, son parte de la propiedad industrial y esta engloba lo siguiente:

- **Nombre Comercial:** Permite identificar a un empresario o empresa dentro de un espacio comercial en el que existen diferentes entidades.
- **Marca:** Es quien le otorga identidad a un producto o servicio, es decir, quien le permitirá ser reconocido por todas las personas que muestren interés en ella e intentará acaparar la atención de potenciales clientes, generando la atención por medio de sus diferentes estrategias de difusión.
- **Patente:** Es la autoridad que una empresa tiene sobre un servicio o producto y que es de dicha exclusividad de la misma, Legalmente es su dueño y si alguien intenta utilizarlos sin su previa autorización se verá sometido a la ordenes de ley correspondientes.

## Clasificación de las Empresas

Arriagada & Alarcón, (2011) expresa que: “Clasificar a las empresas no es tan fácil como parece y aún más en los tiempos actuales, ya que se desenvuelven en diferentes actividades, es decir, cuenta con una extensa variedad y entre ellas están:

- **Microempresas:** Cuenta con un pequeño grupo de trabajadores que no varía de entre 1 a 5 trabajadores dentro de la misma.
- **Pequeñas Empresas:** Estas cuentan con un crecimiento en cuanto al personal un poco mayor, de entre 5 a 50 trabajadores.
- **Empresas Medianas:** Cuentan con un número de trabajadores mucho más grande y varían de 51 a 500 individuos.
- **Grandes Empresas:** Estas cuentan con un número mayor de empleados, podría considerarse así cuando esta tiene por lo menos 500 trabajadores”

La clasificación representa la conceptualización que tiene el mercado a la hora de describir las diferencias entre estos 4 tipos de empresas, claro está que de microempresas a grandes empresas hay amplio margen de desigualdad, partiendo desde el personal que se encarga de realizar las labores dentro de la misma.

Pasando desde el ámbito económico hasta el institucional, existen diferentes resultados como el crecimiento económico, institucional y la proyección comercial que una empresa consolidada tiene por encima de una que recién se abre paso en el negocio, con un capital económico y humano mucho menor que la competencia.

La Empresa y su Organización, sí, comenta que “Los actuales estudios basados en la economía de una empresa demuestran, que los denominados objetivos de una son realmente más complejos de lo que se ven, también otorgaría la capacidad de entender que dentro de una misma institución pueden existir los siguientes, tales como estos:

- **Fines:** Se los conoce como las metas que la empresa se plantea a largo plazo.
- **Objetivos:** Estas representarían las metas concretas que la institución se propondrá a corto y largo plazo.
- **Objetivo General:** Es el que encierra toda la organización.

- **Objetivos Específicos:** Fusiona como una guía para cada uno de las áreas que conforman la estructura empresarial.

Es decir, fines y objetivos no son lo mismo, tienen una denotación parecida, pero uno abarca un concepto más amplio y concreto que el otro. La primera es la base de la estructuración organizacional de una empresa y como resultado va demarcando a las que lo siguen.

### **Organización Empresarial**

Ingram M., (2012), señala que “La empresa es también conocida como una organización que prevé un beneficio económico, que cuentan con un número de elementos y empleados que necesitan ser ordenados para conseguir los objetivos. Estas instituciones deben proveerse de una estructura que le permita funcionar”

La organización es la parte más importante de una institución, si no se cuenta con ellas los horarios y las actividades estarían presentando irregularidades que a la larga generaran una gran pérdida económica dentro de la misma.

Si existe una buena estructura funcional, que cuenta con un cronograma previamente elaborado con responsabilidad y considerando las diversas situaciones que podrían presentarse durante el transcurso de la jornada de trabajo, se podría obtener un balance que en pocas palabras ser considerado como eficaz. Sin dar paso a la gestación de problemas jefe-trabajador o viceversa. La organización debe primar, ante todo, considerar muchas cosas antes de que realmente sucedan es desde ya ganar la pulsada, es una manera de prevenir algo e interceptar la anomalía antes de que este se convierta en un gran problema.

Kast & Rosenzweig, (2011) sugiere que> “Al momento de repasar los diferentes elementos que intervendrán en el proceso de diseño de la estructura de una organización, se debe tener muy en cuenta que esta debe servir para lograr cumplir con cada uno de los objetivos propuestos”

El objetivo primordial por encima de todo es plasmar un plan que se ajuste a las características de la empresa y del espacio comercial en el que se desenvuelve con autoridad. Llegar a las metas propuestas se considera un éxito y mucho mejor si estas son sobrepasadas generando un mayor crecimiento económico e institucional

para la marca, es decir, generara satisfacción personal en cada uno de sus integrantes y logrando un crecimiento indirecto e el rendimiento de toda su plantilla laboral, serán reconocidos a nivel social y del mercado, siendo denominados como una empresa organizada.

### **Organización Informal en la empresa**

La organización comprende un pequeño conjunto de relaciones que de forma voluntaria se entrelazan entre los individuos que forman parte de la empresa, es aquella que salta la barrera de jerarquía, por lo generar la relación informal surge de mayor manera entre los trabajadores que mantienen un mismo estatus dentro de un área determinada, siendo casi nula entre obreros y directivos, por medio de ella los trabajadores intentar encontrar respuestas a los problemas que de manera formal no se han conseguido”

Las relaciones sociales influyen de una manera positiva en el ámbito laboral, entre mejor es el ambiente de trabajo la generación de una mejor producción se notará reflejada, la comunicación es la base de todo crecimiento, está muy útil herramienta lleva a los individuos a mejorar su dialogo y a llevar un entorno agradable.

El trato informal también tiene un aspecto un poco negativo y es que si la misma no se maneja de una manera correcta podría generar problemas en el que se vería afectado el desarrollo y crecimiento de la institución. Por eso la mayoría de las empresas optan por entablar una relación netamente formal respetándose los niveles jerárquicos sin entran en jocosidades con el equipo de obreros.

### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa en as empresas tiene su grado de relevancia, la misma define las características de cómo se va a organizar, así como la identificación específica de los diversos órdenes de autoridad, jerarquía, cadena de mando, diseño de organigramas y manuales; así como una eficiente división departamental; de tal manera, que la distribución efectiva de los recursos, sean estos humanos y financieros permitan la consolidación empresarial dentro de los ámbitos administrativos para satisfacción de los clientes y el crecimiento organizacional.

Hernán Gómez (2011) expresa que:

La estructura organizativa responde a los principios de organización que son adoptados por las empresas para su normal y correcto funcionamiento. Por lo tanto, cada una de las organizaciones deben definir su estructura organizacional referente al modelo de negocio, actividades y tareas que en ella se ejecuten, de tal manera que, a través de la identificación de las funciones, y departamentos, éstas puedan brindar sus servicios y/o productos sujetos a un orden y control específico para el cumplimiento de sus metas y objetivos. (p. 2)

Bajo este contexto, la estructura organizacional permite la distribución eficiente del trabajo, donde cada empleado o colaborador conoce sus responsabilidades, enfocándose a mejorar su desempeño laboral bajo un esquema de estructuración eficiente y debidamente delimitado. Por consiguiente, el diseño de la estructura organizativa requiere de un análisis previo y el planteamiento de la metodología específica que pondere la situación actual de la empresa, y hasta donde se quiere llegar. (Almada Vinueza, 2013)

Cabe recalcar, que la estructura organizacional requiere de un conjunto de elementos que facilite el pleno funcionamiento de las empresas u organizaciones, donde se establezca el diseño de los patrones de relación, así como las obligaciones y responsabilidades del personal colaborativo de manera formal inherentes en los diversos organigramas y manuales que determina el ajuste esquemático del modelo de negocio. Por lo tanto, las respectivas asignaciones departamentales y del personal colaborativo deben ser planteadas de una manera eficiente, donde los elementos constitutivos de la organización sean inducidos al cumplimiento efectivo de las metas y objetivos planteados como pilares institucionales. (Garvin, Ostroff, Fulmer, & Henderson, 2008)

### **Relevancia de la eficiente estructura organizativa**

Hill Demand, (2012) asegura que:

Las empresas en la actualidad están obligadas a fijar su estructura organizacional debido al nivel de competitividad que existe en el mercado, donde la decisión de



estructuración le permite mejorar el desempeño de sus colaboradores, a la vez que fija el rumbo de sus recursos, proyectándose el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. De tal manera que la estructura organizativa no solo se enfoque a la determinación de los niveles organizativos de la empresa, sino del pleno conocimiento de sus partes, la manera efectiva de coordinarse y su nivel de comunicación interno y externo para lograr el posicionamiento debido. (p. 119)

Desde una perspectiva más general, la planificación estructural permite incorporar a la organización el número óptimo de personal que se requiere para cada una de las áreas, funciones y actividades; cumpliendo de esta forma con los objetivos anuales planteados a nivel gerencial o departamental. Por consiguiente, la identificación de los puestos, obligaciones y responsabilidades mejora en gran medida el desempeño laboral del personal colaborativo.

Kast & Rosenzweig, (2011) expresa que:

La estructura es la manera más eficiente de organización que debe adoptar una empresa, lo que implica las relaciones mutuas de su personal, a través de la distribución efectiva y orden específico en cada uno de sus departamentos, sin dejar a tras el criterio, de que no existe la estructura única que sea la mejor, sino que ésta tiende a variar y adaptarse al modelo de negocio, por lo que es recomendable el análisis previo de la situación actual. (p.135)

La estructura organizativa determina los cargos y responsabilidades ajustadas a las necesidades de la empresa, quienes deben cumplir de manera eficiente sus actividades para generar un aporte positivo al crecimiento corporativo, donde el trabajo en grupo permite el cumplimiento de las propuestas inherentes en el Plan Estratégico que comúnmente diseña la organización.

### **Instrumentos organizativos estructurales**

Para Villagrana Romero, (2013)

Una empresa debe poseer un conjunto ordenado de normas, políticas y procedimientos, que le permita posicionarse en el mercado competitivo en el que

incursiona, donde la distribución efectiva de sus recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyen al crecimiento sostenible empresarial; satisfaciendo de esta manera a los clientes. (p.12)

Para aquello, es imprescindible que las empresas hagan uso de los instrumentos organizativos para proyectarse de manera efectiva y concreta, donde el personal colaborativo se sienta comprometido hacia la visión y misión empresarial; de tal manera que el proceso administrativo sea más eficiente a través de los medios gráficos que representa cada una de las acciones a seguir. (Serna Gómez, 2011)

Entre los instrumentos de la organización se encuentran: los manuales de funciones, manuales de procedimientos; así como los diversos tipos de organigramas. De tal manera, que la empresa logre adoptar una organización más efectiva en la parte administrativa, donde las acciones tomadas facilite la identificación del puesto y responsabilidades inherentes a cada departamento orientándose a mejorar la productividad y competitividad empresarial.

Schroeder, (2012) en su libro “Administración de Operaciones”, expresa que:

Las diversas representaciones gráficas inmersas en la estructura organizacional permite el detalle documental de la división departamental, la distribución de los recursos humanos a través de los puestos y áreas, así como la determinación de las autoridades y niveles jerárquicos que facilita la aplicación de normas y políticas para orientar a la empresa hacia una mejor organización administrativa, elevando su capacidad de producción y competitividad. (p.13)

## **Organigramas**

Thompson I. , (2012) Considere a los organigramas como: “el aglutinamiento de gráficos que facilita la estructuración orgánica de una empresa”, de tal manera que el esquema establecido de manera interna identifica las áreas, departamentos y los diversos grados de jerarquía que permite una mejor administración y organización.

Thompson, Strickland III, & Gamble, (2012) asegura que: “los organigramas son instrumentos específicos utilizados por las ciencias administrativas, cuya aplicación práctica se ve reflejada en el análisis teórico y la acción esquemática para la

estructuración empresarial, de tal manera, que los organigramas se convierte en un organizador gráfico de la estructura organizativa, donde se identifican las principales funciones y relaciones, así como los canales de comunicación internos de la empresa, la autoridad jerárquica de cada empleado en relación a su función.

(Villagrana Romero, (2013) Basándose en el criterio de los instrumentos de organización, manifiesta que: “el uso eficiente de los organizadores gráficos inherentes en los organigramas, permite establecer los lineamientos de la estructura institucional”, por consiguiente, se plasma las directrices de crecimiento sostenible por medio del trabajo organizado en todas las áreas.

Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2011) En la publicación efectuada en su libro *Funciones de la Administración*, manifiesta la importancia de conocer el criterio de organizar, considerada como “la actividad relevante en términos administrativos que facilita la agrupación y reordenamiento efectivo de los recursos, sean éstos humanos, tecnológicos o financieros” (p. 70,71), para de ésta manera lograr alcanzar los objetivos y metas planteadas a nivel macro, así como departamental, gracias al trabajo de cada uno de sus colaboradores.

Los organigramas constituyen una herramienta dentro de la administración con características fijas o estáticas que permite la estructuración esquemática a nivel organizacional, considerándose como un indicador de análisis organizacional a manera de gráficos, donde se fija de manera detallada y documental los niveles jerárquicos; así como la capacidad de relación entre departamentos y colaboradores. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2011)

## **Ventajas**

Para Almada Vinueza, (2013) en su artículo publicado sobre *Estructura organizacionales y los tipos de organigramas*, manifiesta que los organigramas permiten simplificar una serie de acciones a través de símbolos, permite mejorar el nivel de comunicación, así como un análisis a nivel interno de la empresa llegando a la identificación de errores por medio de una retroalimentación de información; de tal manera que la parte administrativa puede generar un análisis comparativo del

proceso evolutivo que ha experimentado el modelo de negocio, facilitando su actualización inmediata e interpretación de los cambios a realizar.

### **Manuales de Organización Administrativa**

Ixco Panader, (2011) en su artículo *Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una empresa productora de Cardamomo* menciona que: “los manuales establece el agrupamiento de documentos, donde se estima la estructuración ordenada y sistemática de todos los elementos inherentes en la empresa, cimentando las bases de una estructura organizacional bien definida”, de tal manera que el diseño de los manuales marcan el rumbo de las acciones que deben proveer el personal colaborativo en cada área o puesto previamente identificados. (p.24)

Torres Prado, (2012) Asegura que: “la de información plasmada de forma textual facilita las acciones de coordinación, registro de datos de una forma progresiva, sistemática y coherente” sobre los lineamientos y normas internas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos planteados con antelación.

Entre los manuales identificados se encuentran los de:

- Política.
- Procedimientos.
- Técnicas.
- Funciones y,
- Finanzas.

Por lo tanto, el diseño de los respectivos manuales basado en la estructura organizacional previamente establecida por los organigramas logra mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en las diferentes divisiones departamentales en la que se encuentre.

### **Desempeño laboral**

Morales Cartaya, (2013) Define al desempeño laboral como “una manifestación práctica de cada una de las competencias laborales que se dan dentro del accionar de una empresa u organización por parte de sus colaboradores”, por consiguiente, el

desempeño laboral forma parte de la agrupación de nociones, capacidades habilidades, experiencias específicas por parte del personal colaborativo; elementos esenciales para el éxito o fracaso institucional.

Bajo este contexto, el desempeño laboral permite proyectar la realidad objetiva del empleado y no solo se basa en el criterio de la capacidad para saber hacer, por lo tanto, se toma en consideración las aptitudes, el nivel de disciplina y seguridad dentro de las tareas encomendadas al empleado para el cumplimiento de sus labores.

El desempeño laboral es de gran importancia, así lo aseguran Pedraza, Amaya, & Conde, (2010) en la publicación realizada en la Revista de Ciencias Sociales de Maracaibo, donde se estima que: “los cambios a nivel estructural que realizan las empresas permite mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores. Ante aquello, el desempeño laboral permite una mejorar capacidad productiva y competitiva que posiciona a la empresa dentro del mercado comercial.

De la misma forma, las empresas deben considerar los factores de carácter interno y externo que incurren en el desempeño laboral de sus colaboradores, donde la estructura organizativa realiza la parte esquemática de las áreas y departamentos que se necesita para mejorar sus procesos, lo que implica que el personal colaborativo está sujeto a propiciar un excelente desempeño laboral y aportar positivamente a la generación de réditos financieros para la sostenibilidad del negocio.

## **2.2 Marco Metodológico**

Para el presente caso de estudio, la metodología aplicada responde al paradigma cuantitativo, ya que se muestra un análisis donde se plasman criterios sujetos a medición numérica y otros que responden a las perspectivas de los elementos involucrados. De la misma forma, el uso eficiente de los diversos tipos de investigación, entre el que se encuentra la descriptiva facilita identificar las causas y efectos problemáticos que determinan la carencia de una estructura organizativa en la empresa Foggiasa S.A., ubicada en el cantón Milagro la misma que incide en el desempeño laboral de sus colaboradores.

La investigación de campo facilitó el levantamiento de información en las instalaciones de la empresa, donde se evidenció la falta de conocimiento de las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores, factor elemental que define su desempeño laboral.

### **2.3 Población y Muestra**

Dentro del análisis del caso práctico, la población establecida para el estudio se encuentra determinada por el personal colaborativo que labora en la empresa Foggiasa S.A., quienes pertenecen a las distintas secciones de trabajo, las mismas que se relacionan a la parte obrera operativa, así como a la administrativa. La muestra estimada como sujetos tipos de investigación, tomando en consideración el total de colaboradores que posee la empresa, está determinada por 23 empleados de manera general.

### **2.4 Métodos y Técnicas**

#### **Método teórico:**

Método Inductivo-Deductivo, permitió la revisión de las causas que limitan la estructura organizacional en la empresa desde una perspectiva general hasta llegar a la individualización de la misma, por consiguiente, los datos recolectados cubren las expectativas planteadas para el diseño de la propuesta.

#### **Técnicas**

A través de la entrevista y observación aplicada se logró determinar el nivel de conocimiento de las responsabilidades y obligaciones por parte de los colaboradores, quienes expresaron su punto de vista en relación al nivel de estructura organizacional que posee la empresa.

### **2.5 Resultados**

En base a la entrevista y observación realizada se llegó a la conclusión que la empresa debe hacer una reestructuración en su parte organizacional, ya que carecen de un organigrama estructural y funcional que impide la división formal de las diferentes áreas operativas y administrativas, factores elementales para la administración eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

De la misma forma, los colaboradores expresaron desconocer sus obligaciones y responsabilidades, lo que implica, un deficiente desempeño laboral, situación que conlleva al retraso en sus operaciones, así como el estancamiento de ciertos procesos que dificulta cumplir con los proveedores y la empresa solicitante de la fruta para su exportación.

Por otro lado, el desconocimiento de las jerarquías organizacionales es conocida de manera empíricas, lo que implica que no existe nada formal que ampare la toma de decisiones y la gestión administrativa de sus funcionarios, por lo que puede existir inconvenientes de índole laboral.

Se determinó que la estructura indica la relación o disposición orgánica y ayuda a observar la forma en como están ordenadas y refleja el nivel de centralización en las decisiones, las formas en como desempeñan las labores y las relaciones de poder y autoridad. Un miembro que conoce específicamente el trabajo que va a desarrollar es más eficiente en su desempeño, por lo tanto, contar con una estructura organizacional ayuda a distribuir y coordinar a las personas y sus actividades de forma más eficiente.

Con este organigrama y descripciones, este trabajo pretende dar un orden formal a FOGGIASA S.A y apoyar al mejor desempeño de cada una de las personas que laboran para dicho lugar.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se encuentra cimentada en el diseño de la estructura organizacional para la empresa Foggiasa S.A. ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas, donde se propone la elaboración de un Organigrama Estructural y funcional, así como su respectivo manual de funciones en base a los puestos identificados, elementos fundamentales para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, proyectando un nivel administrativo eficiente para la toma de decisiones.

##### **3.1.1 Desarrollo de la propuesta**

La propuesta contiene la estructura organizacional básica, la misma que cimienta los pilares para una correcta fase administrativa dentro de la empresa, a la vez que facilita la división departamental, la jerarquización e identificación de los puestos y sus respectivas funciones. (Ver anexo 2)

#### **Metodología para el Desarrollo de Estudios Organizacionales**

##### **Visión del Estudio**

Contribuir al desarrollo organizacional de la Empresa Foggiasa S.A. a través de la estructuración departamental y funcional cimentada en instrumentos organizativos que permita el mejoramiento del desempeño laboral de sus trabajadores, elevando de esta forma la productividad y competitividad empresarial.



### **Determinación del factor de estudio**

En la actualidad la Empresa Foggiasa S.A. ubicada en el Rcto. Finca Sánchez vía a Lorenzo de Garaicoa, cuya actividad principal se enfoca al servicio y asesoría de recepción y paletizado de Banano Orgánico, para la marca DOLE compañía Ubesa afronta un problema específico en relación a su estructura organizacional, ya que no cuenta con un organigrama estructural que determine la división departamental más idónea para su normal funcionamiento, así como un organigrama funcional que permita identificar puestos, roles, obligaciones y responsabilidades del personal colaborativo que trabaja en dicha empresa, por lo que se presenta un desgaste en los recursos humanos y financieros que a su vez se ve reflejada en la baja competitividad y productividad empresarial condicionada por la satisfacción de sus clientes y proveedores.

### **Fuentes del estudio**

Se estima como fuente del estudio la percepción organizacional del personal colaborativo de la empresa, quienes brindaran información relevante sobre la necesidad de fijar una división departamental, así como la estructuración jerárquica idónea para identificar sus obligaciones y responsabilidades, considerada ésta como una fuente de carácter interno.

### **Definición del objetivo de estudio.**

- ✓ Determinar las necesidades específicas que demanda la Empresa Foggiasa S.A. en relación a su estructura organizacional.
- ✓ Establecer el diseño de un organigrama estructural y funcional que cimenten las bases organizativas en la Empresa Foggiasa S.A.
- ✓ Estimar el tiempo, recursos humanos y materiales necesarios para el diseño de las técnicas administrativas planteadas con antelación.

### **Investigación preliminar**

Como parte de la investigación preliminar se toma como referencia la revisión bibliográfica, donde se determina las características del modelo de negocio para llegar a un entendimiento generalizado de los procesos y acciones que conlleva a la estructuración organizacional más idónea que incurra en el crecimiento productivo y

competitivo de la Empresa Foggiasa S.A.; de la misma forma se destaca la carencia de un estudio previo para establecer la estructura organizativa de la empresa.

Foggiasa es una PYME empezó sus funciones desde el año 2005, la misma que ha ido creciendo de manera progresiva, dedicándose a brindar servicio y asesoría de recepción y paletizado de Banano Orgánico, para la marca DOLE compañía Ubesa. De la misma forma, se encarga de brindar asesoría a los productores sobre cómo combatir las enfermedades que afectan a la fruta tanto en las labores desde que sale la bellota, las labores de pre-cosecha, cosecha y empaque de la fruta, con el fin de obtener la mejor calidad de la misma; siempre se ha expendidos la mayor cantidad de insumos agrícolas, fertilizante y toda la gama de productos necesarios para la nutrición y desinfección de la fruta y sus áreas de labores.

Es así que actualmente cuenta con un centro de acopio propio para recepción y paletizado de frutas, bodegas de distribución del material de empaque para los productores, bodega para la venta de insumos y los servicios de asesoría en temas relacionados al mantenimiento de las plantaciones y afines a las fumigaciones y aplicación de insumos orgánicos con el fin de contrarrestar enfermedades de las plantaciones de fruta.

Cabe recalcar que la empresa no cuenta con una estructuración de carácter departamental legalmente establecida, por lo que el personal colaborativo trabaja de manera empírica, estableciendo roles y funciones de manera inductiva, más no sistematizada dentro de la organización; ante aquello se evidencia una notable carencia de jerarquización en toda su dependencia.

### **Información Legal**

Nombres completos de la compañía: Foggiasa S.A.

Dirección: Rcto. Finca Sánchez vía a Lorenzo de Garaicoa

RUC: 0992283505001

## **Lineamientos para orientar la investigación**

Entre los lineamientos fundamentales que demanda el estudio, tomando en consideración la expansión del caso práctico al que pertenece, se estima los siguientes puntos relevantes como base para otras aportaciones de mayor alcance:

- ✓ Diseño de organigramas estructurales y funcionales.
- ✓ Elaboración del Manual de funciones.

Ante aquello, se debe considerar que el aporte de la investigación se orienta al diseño inicial de la estructura organizacional, cimentándose como un precedente para una futura reestructuración del modelo de negocio debido a su crecimiento y expansión debida.

## **Propuesta técnica**

**Alcance:** Diseño y aplicación de la Estructura Organizacional.

**Alcance:** Empresa Foggiasa S.A., Rcto. Finca Sánchez vía a Lorenzo de Garaicoa, provincia del Guayas.

**Justificación:** La presente propuesta técnica permitirá a la Empresa Foggiasa S.A. contar con una Estructura Organizacional establecida desde un nivel micro, la misma que se encuentra condicionada a una reestructuración futura debido a su crecimiento progresivo, lo que demanda de un ajuste al diseño inicial. A través de la aplicación del organigrama estructural, la empresa en cuestión tendrá marcada la división departamental, elemento primordial para estimar las funciones, obligaciones y responsabilidades de su personal colaborativo, incidiendo positivamente en el mejor desempeño laboral, así como en la optimización de sus recursos financieros, generando mejores índices de competitividad y productividad sujeta a las perspectivas de sus clientes y proveedores.

**Antecedentes:** Como parte de los antecedentes se tiene la reseña histórica de la empresa, la misma que detalla a breve rasgos su actividad comercial, orientada a brindar servicio y asesoría de recepción y paletizado de Banano Orgánico, para la marca DOLE compañía Ubesa.

## **Objetivos**

- ✓ Establecer el diseño de un organigrama estructural y funcional que cimenten las bases organizativas en la Empresa Foggiasa S.A.
- ✓ Aplicar un Manual de Funciones que determine las obligaciones y responsabilidades del personal colaborativo de la Empresa Foggiasa S.A.

## **Estrategias**

La estrategia a utilizar se encuentra condicionada por un estudio de campo, la misma que permitirá la recolección de datos dentro de la organización encada una de las áreas que posee, por lo que el levantamiento de información responde a los métodos inductivos-deductivos; de tal manera que la estrategia a utilizar es la indagación directa al personal colaborativo en las áreas empíricas que trabaja con antelación a la propuesta.

## **Acciones**

Las acciones a considerar para el logro de los objetivos, se encuentran establecidos de la siguiente manera:

- ✓ Revisión previa de documentación para descartar una estructura organizacional establecida empíricamente.
- ✓ Diálogo con el personal colaborativo en las diferentes dependencias de la organización.
- ✓ Estimación estructural de la empresa con los Administradores, donde se esclarecerá las dudas surgidas dentro del estudio.
- ✓ Levantamiento de información en relación a la identificación de las áreas, obligaciones y responsabilidades del personal colaborativo, donde se incluye la jerarquización de los puestos organizacionales.

## **Recopilación de Datos**

Se estima una recopilación de datos de forma específica, la misma que está sujeta a la aplicación de un cuestionario al personal colaborativo que labora en la Empresa Foggiasa S.A., donde se determina la existencia o carencia de un organigrama estructural y funcional de manera complementaria, evitando términos técnicos que

incurra en la capacidad de entendimiento y apreciación de la pregunta. (ver Anexo 3).

### **Análisis de datos**

Los resultados obtenidos a través de la revisión documental, demuestra la carencia de los organigramas estructurales y funcionales de la empresa Foggiasa S.A., así como la necesidad de establecer una jerarquización formal de los puestos, obligaciones y responsabilidades entre los colaboradores, cuya finalidad se orienta a la optimización de los recursos humanos y financieros, factores elementales para mejorar la competitividad y productividad empresarial.

Ante aquello, la percepción de los colaboradores estima que la empresa debe hacer una reestructuración en su parte organizacional, con la finalidad de proyectar una mejor estructura organizacional a sus clientes y proveedores, atendiendo de manera efectiva sus requerimientos e incidiendo positivamente en su satisfacción. Por lo tanto, el desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades origina un deficiente desempeño laboral, situación que conlleva al retraso en sus operaciones, así como el estancamiento de ciertos procesos que dificulta cumplir con los proveedores y la empresa solicitante de la fruta para su exportación.

Por otro lado, el desconocimiento de las jerarquías organizacionales es conocida de manera empíricas, lo que implica que no existe nada formal que ampare la toma de decisiones y la gestión administrativa de sus funcionarios, por lo que puede existir inconvenientes de índole laboral.

### **Recomendaciones**

Se sugiere el diseño específico de los Organigramas estructurales y funcionales; así como la elaboración del Manual de Funciones, elementos esenciales dentro de la organización empresarial que determina el nivel de crecimiento y productividad de la empresa, enfocándose en la mejora progresiva del desempeño del personal colaborativo, el mismo que tiene definido los departamentos, obligaciones, responsabilidades y la jerarquía existente en la empresa para estimar la cadena de mando e inducir al éxito empresarial. (Ver anexo 3)

### **Misión Empresarial**

Brindar un excelente Servicio en la recepción y paletizado de producto para el exportador de la fruta y venta de insumos agrícolas a los Productores Bananeros orgánicos de la localidad y foráneos con el fin de obtener un beneficio y el posicionamiento en el mercado como la mejor empresa en el ámbito de asesoría y aplicación de insumos orgánicos.

### **Visión Empresarial**

Ser la mejor empresa en la asesoría y aplicación de todas las líneas de insumos Agrícolas que expendemos con el fin de lograr que todos nuestros productores logren generar la mejor calidad de frutas libre de plagas y enfermedades exigidas por el exportador y los mercados internacionales, posicionarnos como Asociación de pequeños productores poseer nuestra propio centro de acopio e instalaciones de primer nivel para cumplir con las exigencias, con el fin de ser exportadores, tener nuestras propias fincas productoras generar una fruta de excelente y obtener las mejores bonificaciones por calidad del banano orgánico.

### **3.2 CONCLUSIONES**

El análisis de campo determinó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, lo que implica una serie de problemas de índole administrativo que incide en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Es evidente la carencia de un organigrama estructural, ya que los colaboradores no tienen conocimiento de manera formal acerca de la división departamental de la empresa, por ende, no se ejerce una administración adecuada de los recursos.

De la misma forma, los colaboradores de la Empresa Foggiasa S.A. desconocen de manera específica las funciones y perfiles del puesto en el que se encuentran, es decir que su desempeño laboral se encuentra supeditado a su razonamiento empírico de las labores que realizan, por ende, contar con una descripción de puestos establecida ayuda a que los colaboradores tengan pleno conocimiento de lo que deben realizar dentro de su jornada de trabajo. Esto ayuda a descentralizar la toma de decisiones y a elevar la moral de quienes realizan actividades dentro de la

empresa, apoyando a incrementar la productividad y eficiencia en su desempeño diario.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Como parte de las recomendaciones, se sugiere fijar de manera inmediata la reestructuración organizacional de la empresa, ya que la carencia de un organigrama estructural y funcional conlleva a disminuir la competitividad y productividad de la hacienda, hecho trascendental que puede generar pérdidas económicas, así como de proveedores de la fruta.

Es importante establecer de manera formal la división departamental de la empresa, para de esta forma lograr una distribución efectiva de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, elementos incidentes en la productividad y competitividad de la empresa.

Resulta imprescindible fijar una socialización inmediata del manual de funciones en puestos específicos que forma parte de la propuesta del presente caso de estudio, el mismo que coadyuvará a fijar las bases para la eficiente estructura organizacional, la misma que se encuentra sujeta a cambios interactivos basados en el modelo de negocio y las experiencias inherentes del día a día.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Anekis Marketing Relational. (2014). *La importancia de la Atención al Cliente*. Obtenido de Efectia: <http://www.anekis.es/anekis-noticia-fidelizacion-la-importancia-de-la-atencion-al-cliente-119>
- Alejandro, M. R. (2008). *La investigación en la era de la información*. México: Trillas S.A.
- Almada Vinueza, P. (2013). *Estructuras organizacionales y los tipos de organigramas*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Anzil, F. (2013). *Competitividad*. Obtenido de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Arias López, A. (16 de Agosto de 2014). *Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>
- Arriagada, R., & Alarcón, L. (2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. *Revista Scielo*.
- Bethancourt, M. (2013). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Obtenido de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Boland, L., Carro, f., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2011). Los Organigramas. En L. Boland, f. Carro, M. J. Stancatti, Y. Gismano, & L. Banchieri, *Funciones de la Administración* (págs. 70,71). Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Bustos Flores, C. E., & Chacón Parra, G. B. (2012). Modelos determinísticos de inventarios para demanda independiente. Un estudio en Venezuela. *Revista Scielo*.
- Colmenarez, A. (2007). *Biblioteca de Administración y Contaduría "Prof. José Miguel Girón"*. Obtenido de Análisis del manejo del inventario de la empresa 2B Industria y Taller: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/T236.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T236.pdf)



- Cottle, D. (2005). La importancia del servicio en los clientes. En D. Cottle, *El Servicio Centrado en el Cliente* (pág. 5). Madrid: Ediciones Diaz de santos S.A.
- Cottle, D. (2012). La calidad no cuesta: Paga. En D. COTTLE, *El servicio Centrado en el Cliente* (pág. 7). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Dessler, G. (2011). La capacitación para el servicio al cliente. En G. DESSLER, *Administración de Personal* (pág. 270). México: Pearson.
- Ferrer Abelló, A., & Del Rey Tapia, J. (2011). Importancia del Servicio al Cliente. En A. Ferrer Abelló, & J. Del Rey Tapia, *Gestionando empresas en la sociedad de la información; pymes e internet* (pág. 117). Madrid: AUNA Fundación.
- Garvin, D., Ostroff, F., Fulmer, R., & Henderson, J. (2008). *Innovar la organización empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Gómez, H. (2011). Estructuras Organizativas. En H. Gómez, *Recursos Humanos: estructuras organizativas* (págs. 2,3). Malaga, españa: Publicaciones Vertice S.L.
- Groover, M. (2012). Control de Inventarios. En M. Groover, *Fundamentos de Manufactura Moderna* (pág. 988). México: Ediciones Pearson.
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. (2012). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento. *Revista Scielo*, 3.
- Hill Demand, B. (11 de Junio de 2012). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Obtenido de Pequeña y mediana empresa: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Ingram M., D. (11 de Abril de 2012). *¿Por qué es importante una estructura organizacional?* Obtenido de La voz de Hosuton: <http://pyme.lavoztx.com/por-qu-es-importante-una-estructura-organizacional-4902.html>
- International Organization for Standardization. (2012). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de Calidad & Gestión: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

- Ixco Panader, I. G. (Noviembre de 2011). *Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una empresa productora de Cardamomo*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad de San Carlos de Guatemala: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1832.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf)
- Jiménez, I. (19 de Enero de 2013). *Administración de Inventarios*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-inventarios/>
- Kast, M., & Rosenzweig, F. (2011). *La Estructura Organizativa*. Madrid: Ediciones Vértice.
- Míguez Pérez, M., & Bastos Boubeta, A. (2006). El Inventario Físico y el Inventario Contable. En M. Míguez Pérez, & A. Bastos Boubeta, *Introducción a la Gestión de Stocks* (pág. 20). Madrid: Editorial Ideas Propias.
- Morales Cartaya, A. (2013). *Desempeño Laboral*. Obtenido de EcuRed: [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Muller, M. (22 de Mayo de 2013). *¿Qué son los Inventarios?* Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valoracion/>
- O'kean Alonso, J. M. (9 de Mayo de 2013). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de Economi Weblog: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/05/que-es-la-competitividad.php>
- Paredes Parra, B. I. (Octubre de 2012). *Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Ltda. del Cantón Salcedo*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2449/1/654%20ING.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 3.

- Quimiz González, O. (2014). *Metodología para el Control de Inventarios de Materias Primas e Insumos en la camaronera Bajen del Grupo IPSP-Profemar*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Laica Vicente Rocafructe.
- Render, B., Stair, R., & Hanna, M. (2012). ¿Que es el Inventario? En B. Render, R. Stair, & M. Hanna, *Métodos cuantitativos para los negocios* (pág. 232). Madrid: Ediciones Pearson.
- Rojas, P., Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2012). *La competitividad en la Agricultura*. Ediciones IICA.
- Romero, A. f. (2011). *Dirección y Planeación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Scarilli, Juan Manuel. (21 de Enero de 2015). *La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción*. Obtenido de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli>
- Schroeder, R. G. (2012). *Administración de Operaciones*. México.
- Serna Gómez, H. (2011). *Planeación y Gestión estratégica*. Bogotá: Ediciones Empresariales.
- Sistema de Normalización ISO. (2012). *ISO 10002 Satisfacción del cliente. Gestión de Reclamaciones* . Obtenido de Bsi Group: <http://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-10002-Gestion-de-Reclamaciones-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Thompson, A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A, de C.V.
- Thompson, I. (21 de Julio de 2012). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Thompson, I. (2013). *Cliente*. Obtenido de Pro negocios:  
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Torres Prado, A. (2012). *Tipos de Manuales*. Obtenido de Tiposde.org:  
<http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>
- Ugarte Bejarano, P. (2014). *La importancia en el control de inventario*. Obtenido de Boletines empresariales:  
<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=4939>
- Vásquez Rojas, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Villagrana Romero, L. (13 de Junio de 2013). *Instruementos de Organización*. Obtenido de Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas:  
<http://es.slideshare.net/Chicoleve/presentacion-adm-22953966>

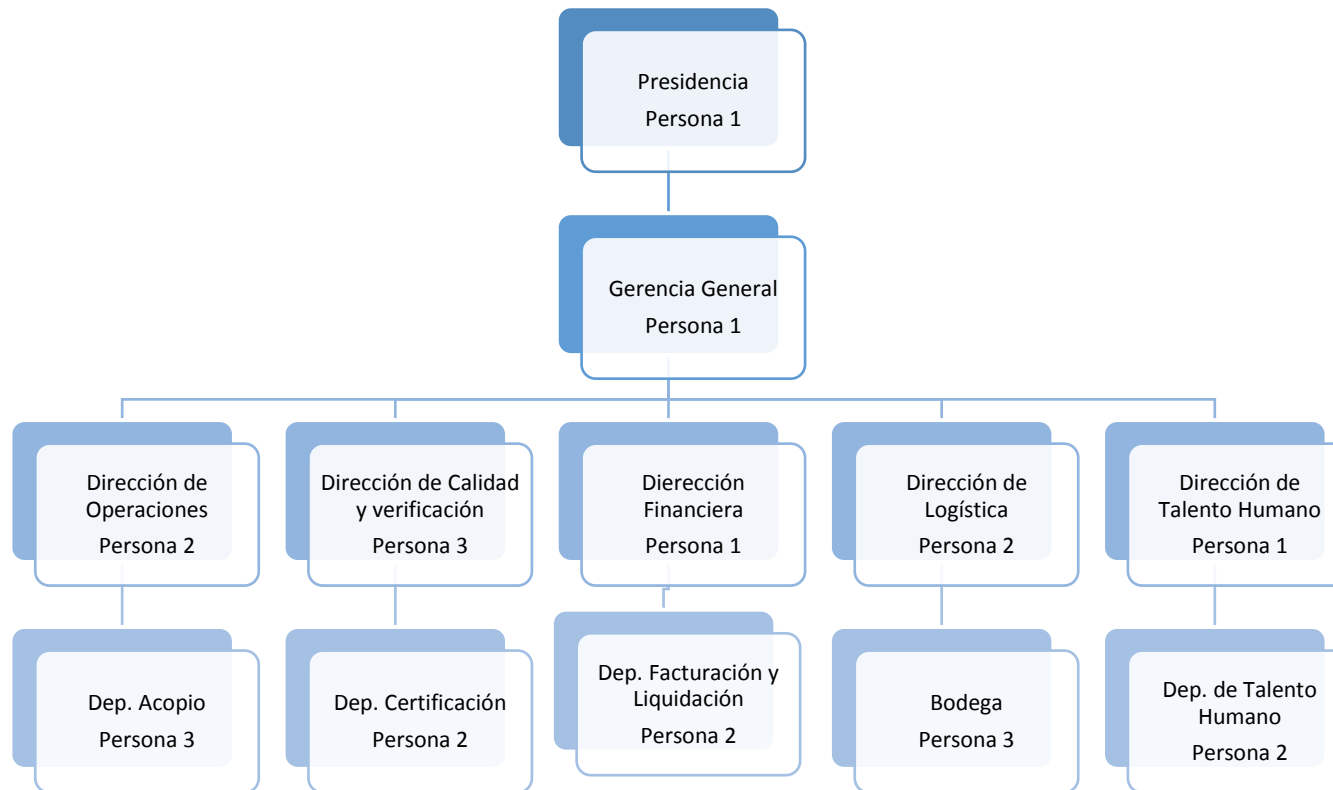
# **ANEXOS**

Figura 1



**Figura 2**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA FOGGIASA S.A.**

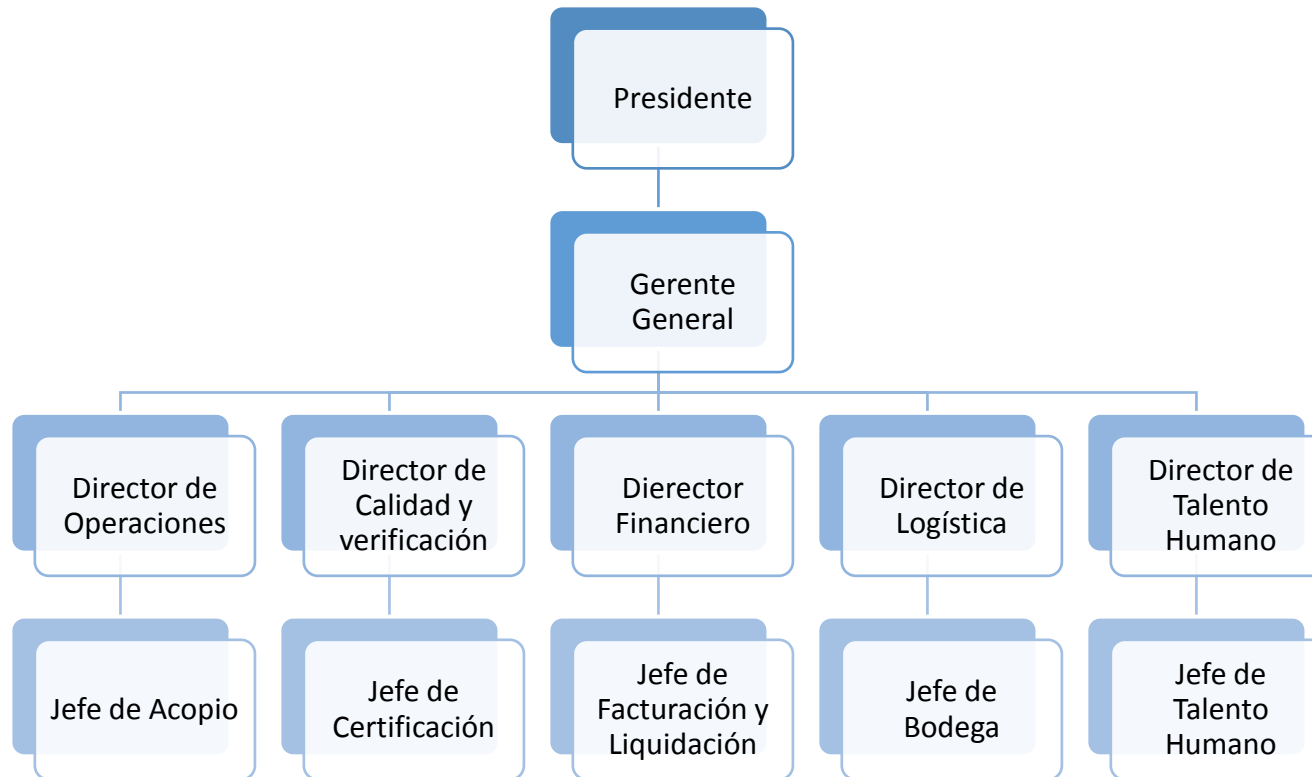


**Fuente:** Gerencia de la empresa Foggiasa S.A.

**Elaborado por:** Polonio Andrade Josselyn Ariana

**Figura 3**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA FOGGIASA S.A.**



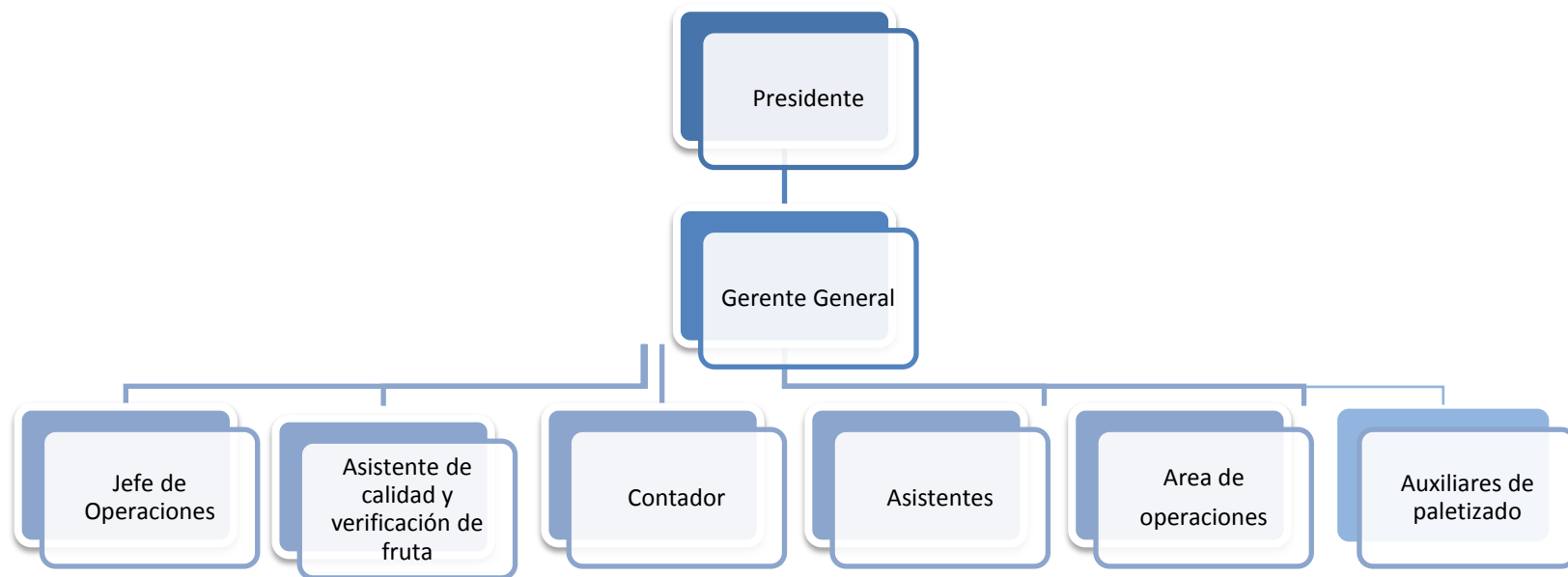
**Fuente:** Gerencia de la empresa Foggiasa S.A.

**Elaborado por:** Polonio Andrade Josselyn Ariana



**Figura 4**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA FOGGIASA S.A.**



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FOGGIASA S.A.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Presidente
<b>Supervisa a:</b>	Gerente General y Jefes de Áreas

<b>Responde a:</b>	Junta de Accionistas y Propietarios de la hacienda.
<b>Formación académica:</b>	Ing. Comercial, Ing. En Finanzas, Auditor, economista, MBA, MSc.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing, producción agrícola.
<b>Experiencia:</b>	5 años en Dirección y Administración de empresas. Dirección en procesos productivos.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>

<p><b>Responsabilidad Principal:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>✓ Presidir las sesiones de la Asamblea y Junta Directiva.</li> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y Junta Directiva.</li> <li>✓ Incentivar el apoyo de las actividades empresariales.</li> <li>✓ Presentar informes semestrales a la junta directiva.</li> <li>✓ Toma de decisiones sobre el proceso de operatividad de la empresa.</li> <li>✓ Ejercer las demás atribuciones en relación al Estatuto y Reglamento interno de la empresa.</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representar a la sociedad, ante accionistas, terceros y autoridades del orden administrativo y legal.</li> <li>✓ Proponer a la Asamblea y Junta directiva el nombramiento y remoción de los representantes legales suplentes.</li> <li>✓ Definir y ajustar cargos de manera conjunta con los jefes de áreas y talento humano.</li> <li>✓ Dirigir las relaciones laborales de la entidad.</li> <li>✓ Ejecutar actos, contratos, operaciones dentro del objeto social.</li> <li>✓ Autorizar la firma de documentos públicos.</li> <li>✓ Presentación a la Junta Directiva los balances en diferentes períodos de tiempo.</li> <li>✓ Toma de decisiones que se ajuste a la conservación de bienes</li> </ul>	

sociales.	
✓ Supervisar el accionar de la empresa en la parte administrativa y operacional.	
<b>Cargo</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Directores y Jefes de Áreas
<b>Responde a:</b>	Junta de Accionistas y Propietarios de la hacienda.
<b>Formación académica:</b>	Ing. Comercial, Ing. En Finanzas, Auditor, economista, MBA, MSc.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing, producción agrícola.
<b>Experiencia:</b>	5 años en Dirección y Administración de empresas. Dirección en procesos productivos.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	✓ Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos de planificación del área

	productiva, administrativa y financiera de la Empresa Foggiasa S.A.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirige, organiza, planifica y controla las actividades estratégicas de la empresa.</li> <li>✓ Elabora el plan de exportación de la fruta.</li> <li>✓ Coordina las negociaciones con los proveedores y clientes.</li> <li>✓ Autoriza pagos y salida de efectivo previa justificación de la transacción.</li> <li>✓ Responsable de firmar la contratación de cualquier proveedor.</li> <li>✓ Responsable de la ejecución de la cartera de proveedores.</li> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la empresa.</li> </ul>	

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Director de Operaciones
<b>Supervisa a:</b>	Jefes de Acopio
<b>Responde a:</b>	Gerente General
<b>Formación académica:</b>	Ing. Comercial, Ing. En Finanzas, Auditor, economista, MBA, MSc.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing, producción agrícola.
<b>Experiencia:</b>	5 años en Dirección y Administración de empresas. Dirección en procesos productivos.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos de acopio de la fruta con los proveedores de la Empresa Foggiasa S.A.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirige, organiza, planifica y controla los cupos semanales asignados a los proveedores.</li> <li>✓ Supervisa el cumplimiento de los cupos semanales.</li> <li>✓ Responsable de cumplir la meta de exportación de la fruta con la marca Dolé.</li> <li>✓ Emitir reportes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre el acopio de la fruta.</li> </ul>	

✓ Responsable del acaparamiento de más proveedores.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefes de Acopio
<b>Supervisa a:</b>	Obreros de acopio
<b>Responde a:</b>	Gerente General y Director de Operaciones.
<b>Formación académica:</b>	Ing. Agrónomo, MSc.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing,



<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Experiencia:</b>	3 años en producción agrícola.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos de acopio de la fruta con los proveedores de la Empresa Foggiasa S.A.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirige, organiza, planifica y controla los cupos semanales asignados a los proveedores.</li> <li>✓ Supervisa las labores de los empleados asignados al área.</li> <li>✓ Responsable de cumplir la meta de exportación de la fruta con la marca Dolé.</li> <li>✓ Emitir reportes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre el acopio de la fruta a su jefe inmediato.</li> <li>✓ Responsable de las relaciones directas con los proveedores.</li> <li>✓ Reporte de novedades sobre el acopio de la fruta y el cumplimiento de la meta establecida para la exportación.</li> </ul>	

<b>Cargo:</b>	Director de calidad y verificación
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Certificación y obreros del área
<b>Responde a:</b>	Gerente General
<b>Formación académica:</b>	Ing. Agrónomo, MSc.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing, producción agrícola.
<b>Experiencia:</b>	3 años en producción agrícola.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos certificación y validación de los estándares de la fruta exigida por la marca Dolé para la exportación.</li> <li>✓ Constante supervisión de los estándares de calidad en la paletización de la fruta.</li> <li>✓ Supervisar las estrategias de control del cuidado del medio ambiente.</li> <li>✓ Reportar novedades de certificación y verificación a los proveedores.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Director Financiero
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirige, organiza, planifica y controla los procesos de certificación y verificación de la fruta.</li> <li>Jefe de Facturación y Liquidación</li> </ul>
<b>Responde a:</b>	Gerente General
<b>Formación académica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Da fiel cumplimiento a los procesos de certificación y verificación de los estándares de calidad exigidos para la exportación de la fruta.</li> <li>Ing. en Finanzas, MSc., Ing. Comercial, Ing. en Auditoría.</li> </ul>
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, auditoría,
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar el cumplimiento de los planes de control financiero y control interno.</li> <li>medioambiental dentro de los predios de la hacienda.</li> </ul>	
<b>Experiencia:</b>	3 años en Administración, contabilidad, auditoría, Planificación Financiera, bancos, flujos de efectivos, elaboración y análisis financieros
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar, coordinar y controlar las actividades contables y financieras en conformidad a las disposiciones legales vigentes.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica y dirige la gestión financiera de la empresa.</li> <li>✓ Planifica los objetivos, estrategias y políticas financieras.</li> <li>✓ Elabora el flujo efectivo de la hacienda.</li> <li>✓ Supervisa la liquidación y pago a los proveedores dentro de los tiempos establecidos.</li> <li>✓ Supervisa el pago de roles al personal de la empresa.</li> </ul>	

✓ Realiza informe en diferentes períodos de tiempo sobre la estabilidad financiera de la empresa	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de Certificación
<b>Supervisa a:</b>	Obreros del área
<b>Responde a:</b>	Gerente General
<b>Formación académica:</b>	Ing. Agrónomo, MSc.

<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos, marketing, producción agrícola.
<b>Experiencia:</b>	3 años en producción agrícola.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos certificación y validación de los estándares de la fruta exigida por la marca Dolé para la exportación.</li> <li>✓ Constante supervisión de los estándares de calidad en la paletización de la fruta.</li> <li>✓ Supervisar las estrategias de control del cuidado del medio ambiente.</li> <li>✓ Reportar novedades de certificación y verificación a los proveedores.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirige, organiza, planifica y controla los procesos de certificación y verificación de la fruta.</li> <li>✓ Revisar la documentación y certificados orgánicos a los productores.</li> <li>✓ Velar por el cumplimiento de los estándares de producción orgánica en la hacienda.</li> <li>✓ Emitir reportes en diferentes períodos de tiempo a su jefe</li> </ul>	

inmediato.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de Facturación y Liquidación
<b>Supervisa a:</b>	Personal colaborativo del área.
<b>Responde a:</b>	Gerente General y Director Financiero.
<b>Formación académica:</b>	Ing. en Finanzas, MSc., Ing. Comercial, Ing.

	en Auditoría.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, auditoría, finanzas y control interno.
<b>Experiencia:</b>	3 años en Administración, contabilidad, auditoría, Planificación Financiera, bancos, flujos de efectivos, elaboración y análisis financieros
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar, coordinar y controlar las actividades contables y financieras en conformidad a las disposiciones legales vigentes en concordancia con el jefe inmediato.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica y dirige la gestión financiera de la empresa en concordancia con el jefe inmediato.</li> <li>✓ Realiza la liquidación y pago a los proveedores dentro de los tiempos establecidos.</li> <li>✓ Garantizar el pago de roles al personal de la empresa.</li> <li>✓ Realiza informe en diferentes períodos de tiempo sobre la estabilidad financiera de la empresa</li> <li>✓ Ejecuta asientos contables de la hacienda.</li> <li>✓ Elabora los estados de balance financiero.</li> <li>✓ Realiza transferencias, emisión de cheques y pago a proveedores.</li> </ul>	

**PERFIL DEL PUESTO**



<b>Cargo:</b>	Director de Logística
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Bodega
<b>Responde a:</b>	Gerente General
<b>Formación académica:</b>	Ing. en Finanzas, MSc., Ing. Comercial, Ing. en Auditoría, Ing. Agrónomo.
<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, auditoría, finanzas y control interno, procesos de siembras y plantaciones, almacenaje, Recursos Humanos.
<b>Experiencia:</b>	3 años en Administración, contabilidad, auditoría, Recursos Humanos
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar, coordinar y controlar las actividades de logística que permita el cumplimiento de los cupos semanales y la facturación para la exportación de la fruta en relación a lo solicitado por la empresa Dolé.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	

✓ Planifica y dirige la gestión de demarcación para el acopio de la fruta en los diferentes proveedores.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
✓ Ejecuta y controla el presupuesto asignado a su área.	
<b>Cargo:</b>	Jefe de Bodega
✓ Ejecuta y evalúa el plan de contingencia en el caso del desabastecimiento de la fruta.	
<b>Supervisa a:</b>	Colaboradores del área
<b>Responde a:</b>	Gerente General, Director de Logística
✓ Organiza y determina el aprovisionamiento de las cajas de banano y la transportación debida de la fruta.	
<b>Formación académica:</b>	Ing. en Finanzas, MSc., Ing. Comercial, Ing. en Auditoría, Ing. Agrónomo.

<b>Conocimientos:</b>	Administración, contabilidad, auditoría, finanzas y control interno, procesos de siembras y plantaciones, almacenaje, Recursos Humanos.
<b>Experiencia:</b>	3 años en Administración, contabilidad, auditoría, Recursos Humanos
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales.</li> <li>✓ Pensamiento crítico.</li> <li>✓ Capacidad analítica.</li> <li>✓ Visión en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Flexibilidad y proactividad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Principal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar, coordinar y controlar las actividades de logística que permita el cumplimiento de los cupos semanales y la facturación para la exportación de la fruta en relación a lo solicitado por la empresa Dolé en concordancia con el Director de Logística.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina el corte de la fruta con las áreas inmersas en las mismas.</li> <li>✓ Garantiza el aprovisionamiento de los insumos para la elaboración de las cajas de banano.</li> <li>✓ Planifica la recogida de la fruta en las haciendas de los proveedores.</li> <li>✓ Coordina la transportación y traslado de la fruta hacia el puerto.</li> </ul>	

## **Encuesta**

### **1.- ¿Está de acuerdo en que la empresa necesita una reestructuración organizacional?**

De acuerdo, es necesario que la empresa realice una reestructuración debido a la carencia de un organigrama estructural y funcional de manera que esto ayudaría a optimizar el desempeño laboral, así como también establecer las divisiones departamentales que contribuyen a saber nuestras responsabilidades y obligaciones.

### **2.- ¿Tiene identificado las diferentes áreas que existe en la empresa de manera formal?**

No existe una identificación de las áreas de manera formal, lo que amerita el diseño de una estructura organizativa amparada en la aplicación de los organigramas funcionales y estructurales que facilite determinar los puestos necesarios y la optimización de los recursos generales en la institución.

### **3.- ¿Tiene conocimiento sobre las responsabilidades y obligaciones de su puesto?**

No existe un manual de funciones en el cual indique las responsabilidades y obligaciones de los respectivos puestos. Es decir, las labores que realizamos es de manera empírica lo que nos indique el jefe.

### **4.- ¿Conoce el nivel de jerarquía dentro de la empresa?**

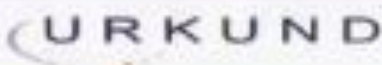
Si lo conocemos de manera empírica, lo que evidencia la necesidad de establecer una estructura organizacional para mejorar el desempeño de la misma.

### **5.- ¿Cómo está contratado el personal?**

Acorde a las actividades que va a desempeñar

Figura 5

REPORTE DE PLAGIO



**Urkund Analysis Result**


**Analyzed Document:** Tesina Ariana Polonio.docx.pdf (D24425265)  
**Submitted:** 2016-12-18 17:27:00  
**Submitted By:** ag17septiembre@pacifico.fm.ec  
**Significance:** 6 %

**Sources included in the report:**

examen complex zoca (3).docx (D24323267)  
<http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de->  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2449/1/054%20ING.pdf>  
<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion->

**Instances where selected sources appear:**

18



**FOGGIASA S.A.**

RUC. 0992283505001

Rcto. Finca Sánchez - Mariscal Sucre

TELF. 3030364

Milagro, 28 de Noviembre del 2016.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA FOGGIASA S.A**

**Para:**

Ing. Huber Echeverría.

Joselyn Polonio Andrade.

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente, Yo Luis Eduardo Zea Castro, Gerente General de la empresa Foggiassa S.A, le comunico a usted que he aceptado la solicitud para que lleven a cabo su tema de investigación y puedan hacer uso de información necesaria.

Atentamente,



P' Foggiassa S.A.

Sr. Luis Eduardo Zea Castro

Gerente General