



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.

TÍTULO DEL PROYECTO

**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE
MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA
FLORE S.A.”**

Autor:

Rolando Adalberto Pérez Andrade

Tutor:

Ing. Eduardo Espinoza Solís MAE.

MILAGRO, ABRIL 2014

ECUADOR



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **EDUARDO ESPINOZA SOLIS** en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA FLORE S.A.**, presentado por el egresado Rolando Adalberto Pérez Andrade, como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

El problema de la investigación se refiere a: ¿Cómo afecta la inexistencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A?, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del Tema.

Atentamente

Ing. Eduardo Espinoza Solís, MAE

TUTOR



DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo de investigación presentado con el título: **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA FLORE S.A.** es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que este 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 4 días del mes de Abril de 2014

Rolando Adalberto Pérez Andrade

C.I. 092913864-2



CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, otorga el presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Cuando llegue a obtener todos mis objetivos que al principio del proyecto me trace, sentí una alegría del deber cumplido.

A Dios porque fue el que guio cada uno de mis pasos, y es quien día a día me da un aliento de vida, me dio la inteligencia y sabiduría para llegar a cumplir con una más de mis metas.

A mis padres Rolando Pérez y Violeta Andrade que son el regalo más hermoso que la vida me dio, ya que fueron mi fuente de apoyo moral y económico, a ellos que son mi ejemplo de vida. Quienes me inculcaron que el que piensa en grande consigue éxitos grandes; que confiaron en mí y escalaron conmigo cada etapa de mi carrera.

A mis hermanos Carlos, Diana, Patricio, Cristian que fueron de gran apoyo con cada consejo, y con cada aliento de ánimo para no decaer en mis objetivos.

A mi novia Gisella Manzo Murillo que desde el principio y hasta el final de mi proyecto ha palpado cada uno de mis pasos, que con su cariño y que con un “tú puedes”, ha sido de gran ayuda y motivación personal y sentimental.

Rolando Pérez Andrade

AGRADECIMIENTO

A Dios, Juez Supremo de la vida.

A mis padres, por ser el motor de mi vida, que con su cariño sincero me han brindado su apoyo incondicional, que han estado a mi lado en los momentos que más los he necesitado. Todo esto es de ustedes, soy la semilla que sembraron y ahora cosechan sus frutos.

A mi prometida que es el pilar fundamental para culminar con éxito mi carrera.

A mi familia en general porque de una u otra forma han estado ahí conmigo, aportando su granito de arena.

A mi tutor de tesis Ing. Eduardo Espinoza por inculcar cada uno de sus conocimientos y poder alcanzar el éxito en este trabajo investigativo.

Rolando Pérez Andrade



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Sr.

Lic. Jaime Orozco Hernández, Msc

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derechos de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA FLORE S.A.”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 4 De Abril del 2014

Rolando Adalberto Pérez Andrade

C.I:092913864-2

INDICE GENERAL

INDICE

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.....	I
CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR.....	II
CERTIFICO.....	II
DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION.....	III
CERTIFICACION DE LA DEFENSA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CESION DE DERECHOS DE AUTOR.....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
INDICE DE CUADROS.....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCION.....	XVIII
CAPITULO 1.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Problematización.....	1-2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema Principal.....	3
1.1.4 Sistematización del PROBLEMA.....	3
1.1.5 Determinación Del Tema.....	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación	4-5

CAPITULO 2	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.2 Antecedentes Históricos.....	6-7
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	8
2.1.3 Fundamentación Teórica.....	9-30
2.2 Marco Legal.....	30-31
2.3 Marco Conceptual.....	32-34
2.4 Hipótesis y Variables.....	35
2.4.1 Hipótesis General.....	35
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	35
2.4.3 Declaración de las Variables.....	36
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	37-38
 CAPITULO III.....	 39
MARCO METODOLOGICO.....	39
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	39
3.2 Población y Muestra.....	40
3.2.1 Características de la Población.....	40
3.2.2 Delimitación de la Población.....	40
3.2.3 Tipo de muestra.....	40
3.3 Métodos y Técnicas.....	41
3.3.1 Método Teórico.....	41
3.3.2 Técnicas e Instrumentos.....	42
3.4 Propuesta de Procesamiento.....	43

CAPITULO IV.....	44
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	44
4.1 Análisis de la situación actual.....	44
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	45-62
4.3 RESULTADOS.....	63-64
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	65-66
CAPITULO V.....	67
PROPUESTA.....	67
5.1 TEMA.....	67
5.2 FUNDAMENTACION.....	67-76
5.3 JUSTIFICACION.....	77
5.4 OBJETIVOS.....	77
5.4.1 Objetivo general de la propuesta	77
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	77
5.5 UBICACIÓN.....	78
5.6 FACTIBILIDAD.....	79
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	80
5.7.1 Actividades.....	80
5.7.1.1 Diseño de una Estructura Organizacional.....	81-83
5.7.1.2 Diseñó Manual de Funciones.....	83-101
5.7.1.3 Diseñó de Manual Políticas.....	102-103
5.7.1.4 Diseño de Matriz FODA y 5 Fuerzas de Porter.....	103-106
5.7.2 RECURSOS, ANALISIS FINANCIERO.....	107-119
5.7.3 IMPACTO.....	110
5.7.4 CRONOGRAMA.....	111
5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA.....	112

CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115-117
LINKOGRAFIA.....	118
ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	
Declaración de Variable.....	36
Tabla N°2	
Operacionalización de las Variables.....	37
Tabla N°3	
Encuesta de Satisfacción Laboral	45
Tabla N°4	
Encuesta Destrezas laborales.....	46
Tabla N°5	
Encuesta Responsabilidades laborales.....	47
Tabla N°6	
Encuesta Conocimiento acerca de sus responsabilidades.....	48
Tabla N°7	
Encuesta de Confusión Laboral.....	49
Tabla N°8	
Encuesta de Coordinación Laboral en el área o departamento.....	50
Tabla N°9	
Encuesta de Sobrecargo de Trabajo	51
Tabla N°10	
Encuesta de Problemas con los clientes.....	52

Tabla N°11	
Encuesta Conocimiento acerca de estructura organizacional.....	53
Tabla N°12	
Encuesta Comunicación Laboral.....	54
Tabla N°13	
Verificación de las Hipótesis.....	65
Tabla N°14	
Matriz FODA.....	103
Tabla N°15	
Matriz FOFA-DODA.....	104
Tabla N°16	
Costo de Aplicación.....	107
Tabla N°17	
Presupuesto para la implementación de un Manual de Funciones.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	
Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.....	45
Gráfico N°2	
Destrezas para la función o actividad laboral.....	46
Gráfico N°3	
Responsabilidades Laborales en su puesto de trabajo.....	47
Gráfico N°4	
Conocimiento acerca de sus responsabilidades.....	48
Gráfico N°5	
Confusión laboral por mala explicación de administradores.....	49
Gráfico N°6	
Coordinación laboral en el área o departamento.....	50
Gráfico N°7	
Sobrecargo laboral por falta de plan de trabajo	51
Gráfico N°8	
Problemas con los clientes.....	52
Gráfico N°9	
Conocimiento acerca de la estructura organizacional	53
Gráfico N°10	
Comunicación laboral.....	54

Gráfico N°11	
Ubicación de la empresa.....	78
Gráfico N°12	
Proceso Organizacional.....	80
Gráfico N°13	
Organigrama de la Empresa.....	82
Gráfico N°14	
Cinco Fuerzas de Porter.....	106

RESUMEN

Palabras Claves: Estructura Organizacional, Rendimiento laboral, Rendimiento financiero, actividades, manuales de funciones y control.

El presente proyecto investigativo tiene como fin diseñar una estructura organizacional en la empresa Flore S.A. con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero, ya que a través de una encuesta realizada al personal e inspecciones en la empresa pudimos notar que existía un desorden administrativo, que provocada que las actividades laborales no se realicen de manera eficiente. Además de un gran porcentaje de desconociendo acerca de estándares de administración.

Para poder llevar a cabo el proyecto investigativo se realizaron encuestas a todos los empleados y a la dueña de la empresa. La cual arrojó que un gran porcentaje de trabajadores desconocía lo que era una estructura organizacional y que sus funciones no estaban correctamente distribuidas, lo que provocaba constantemente sobrecargos de trabajo; la dueña de la empresa y el personal de trabajo estaban dispuesto a someterse a capacitaciones y llevar a cabo los nuevos lineamientos que ayuden a alcanzar el éxito de sus objetivos.

La propuesta que se plantea al problema encontrado es la aplicación de un organigrama que designe los departamentos y puestos, misión, visión, valores corporativos y eslogan, un manual de funciones que defina las actividades al cargo y de esta manera se contrate personal idóneo al mismo y los trabajadores realicen sus actividades acordadas y se elimine el sobrecargo de trabajo; un manual de políticas que defina los reglamentos internos de la empresa; todo esto para que ayude a mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

Cabe recalcar que la dueña de la empresa Flore S.A. cuenta con los recursos y el deseo de aplicar el proyecto que le he planteado.

ABSTRACT

Keywords: Organizational Structure, Job performance, financial performance, activities, functions and control manuals.

This research project aims to design an organizational structure in the company Flore SA in order to improve the working and financial performance, as through a survey and inspection staff in the business we noted that there was an administrative disorder that caused that work activities are not carried out efficiently. In addition to a large percentage of knowing about management standards .

To carry out the research project surveys were conducted to all employees and the owner of the company. Which threw a large percentage of workers unaware of what was an organizational structure and its functions were not properly distributed , which constantly caused heavy workloads , the owner of the company and the working staff were willing to undergo training and carry out new guidelines to help ensure the success of your goals.

The proposal raises the problem encountered is the application of an organization designated departments and posts, mission, vision, core values and slogan, a manual functions that define the activities office and thus suitable staff are employed at the same and workers perform their agreed activities and attendant labor is eliminated , a policy manual that defines the internal regulations of the company , all this to help to improve the working and financial performance of the company Flore SA

It should be noted that the owner of the company Flore SA has the resources and desire to implement the project that I have raised.

INTRODUCCIÓN

La empresa Flore S.A. se fundó en el Cantón Milagro en el año 2002, su propietaria es la Sra. Fanny Pérez Castillo, una empresa creada con la finalidad de distribuir tilapia al por mayor y menor, debido a que en milagro no existía una empresa similar y existía una gran demanda.

La empresa está ubicada en la Avenida Carlos Julio Arosemena y Cuenca, frente al Estadio los Chirijos, brinda oportunidad de trabajo a 20 personas aproximadamente las cuales desempeñan sus actividades de manera semanal. La Sra. Fanny Pérez es la jefa principal y la cual autoriza las actividades que se realizan o se realizaran en la misma.

La Empresa Flore S.A. vende tilapia de excelente calidad y fresca, debido a que el producto se lo abastece diariamente, y posee una buena cartera de clientes dentro y fuera del Cantón.

El proyecto de análisis que se aplicó a la empresa Flore S.A. es el diseño de una estructura organizacional, que ayude a organizar el sistema laboral de la empresa, que distribuya de manera eficaz y eficientes sus actividades, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero.

Para empezar se debería dar una buena capacitación a los empleados y a la propietaria para que obtenga conocimientos acerca de los beneficios de la implementación de una estructura organización, manual de Funciones, de políticas que favorezcan el alcance de los objetivos y metas propuestos en la planificación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

FLORE S.A inicio sus actividades en el año 2002, es una empresa dedicada a la comercialización de tilapia al por mayor y menor. La compañía se caracteriza por vender sus producto dentro y fuera del cantón, su mercado se extiende a lugares como: Quito, Ibarra, Loja, Santo Domingo, Babahoyo; la empresa FLORE S.A. está ubicada en la ciudad de Milagro en la Avenida Carlos julio Arosemena y Cuenca.

El Sector al que pertenece la empresa es en la actualidad muy explotado, por lo cual, existe una gran demanda de los consumidores; factor importante para el incremento de la utilidad de la empresa, a través de sus ventas a generado un alto nivel de eficacia y rentabilidad.

Sin embargo, desde sus inicios hasta la actualidad la compañía no cuenta con una estructura administrativa bien definida debido a la falta de conocimiento del propietario.

Además en nuestro medio las personas que cuentan con empresas o micro-empresas muchas veces no poseen los conocimientos técnicos para la implementación de la misma, y ejercen actividades de manera empírica, sin poseer un plan de trabajo o estrategias para los posibles problemas que se susciten de manera imprevista.

La Responsabilidad empresarial es de suma importancia sobre todo en la organización los empleados es un factor que influye mucho, debido a que el mismo constituye un elemento principal en el proceso de la empresa, es así que se presenta el problema principal que radica en la inadecuado desempeño y funcionamiento laboral y financiero de la empresa FLORE S.A., es decir no existe un control adecuado en las actividades laborales, un manejo de eficaz manejo del tiempo.

La poca aportación de los mismos hace que el trabajo se retrase y no se pueda cumplir con los pedidos, dando así una mala imagen de la empresa y poca confianza a los compradores.

La falta de un control a los trabajadores con respecto a su horario de trabajo ocasiona que se genere pérdida de tiempo, de manera que si está estipulado el horario de entrada: pero ellos le dan caso omiso, y llegan a destiempo ocasionando así retraso en la recepción de la mercadería y acumulación de trabajo.

Por tal motivo surge la necesidad de estudiar las necesidades de motivación empresarial por parte de los trabajadores. Es decir que conlleva a ellos que no realicen sus actividades de la mejor manera. Cabe recalcar el principal involucrado en el mejor funcionamiento de la empresa es el área de recurso humano, ya que los mismos son indispensables al momento de alcanzar los objetivos deseados por la empresa

Mediante esta investigación buscamos detectar las falencias que existen en la empresa por parte del empleador hacia sus trabajadores, la cual si no se llegara a solucionar conllevaría a varios problemas en su desempeño laboral, debido a que uno de los factores que influye es la falta de comunicación laboral, lo cual provoca al desconocimiento de las falencias que existen a menudo en la empresa.

1.1.2 Delimitación del Problema.

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Aspecto: Ineficiencia en el desempeño laboral y financiero

Espacio: FLORE S.A.

Tiempo: Periodo Actual.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo afecta la inexistencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A?

1.1.4 Sistematización del Problema

- ❖ ¿De qué manera la falta de organización influye en el desempeño laboral y financiero?
- ❖ ¿Cómo afecta la falta de objetividad al momento de realizar operaciones laborales?
- ❖ ¿Cuáles son las consecuencias por el desconocimiento de las actividades cotidianas dentro de la empresa?
- ❖ ¿De qué manera beneficia la utilización de un manual de funciones en una organización?

1.1.5 Determinación del Tema

“Diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la Empresa Flore S.A.”

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Determinar el efecto de la inexistencia de una estructura organizacional analizando estándares administrativos para mejorar el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

1.1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Analizar las consecuencias de la falta de organización laboral.
- ❖ Determinar la afectación de objetividad al momento de realizar operaciones laborales.
- ❖ Establecer como incide el desconocimiento de las actividades cotidianas dentro de la empresa.
- ❖ Examinar como beneficia la utilización de un manual de funciones dentro de una organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el área del personal (trabajadores) es una de la más importantes dentro de la empresa, ya que ellos son el motor fundamental y de ellos depende que la empresa tenga un funcionamiento correcto y una buena imagen corporativa, es decir realizando este estudio nos permitirá detectar posibles fallas y así aplicar medidas correctivas que permitan mantener un óptimo nivel de motivación por parte de los trabajador es hacia la empresa.

Además de que exista una debida organización laboral, que conlleve y genere un clima laboral estable aplicando factores como: responsabilidad, compañerismo, motivación.

La motivación hoy en día es muy importante debido a los cambios que se dan, ya que existen muchas formas de incentivar a los empleados, una de las primeras opciones en la que satisface al trabajador es incentivarlo económicamente.

El estudio de las deficiencias laborales se la realiza con la finalidad de beneficiar a las empresas y postulantes al cargo, ofreciendo de esta manera mejoramiento en los procesos de trabajo para que pueda desenvolverse eficientemente en sus cargos dentro de la compañía.

Es de gran utilidad que la empresa cuente con un manual funciones de personal, que describa los procesos que se llevan a cabo y se determine las actividades que deben de realizar correctamente, se contará con personas idóneas que formarán parte del equipo de trabajo y favorecerá el buen desempeño de sus labores.

Partiendo de este concepto se puede afirmar que la compañía no cuenta con una estructura organizacional definida, que está provocando el deficiente desempeño laboral en sus empleados y a futuro esto causara un déficit financiero.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pretende identificar como se realiza el proceso de diseño de una estructura organizacional y a su vez conocer si el talento humano que está ocupando las diferentes dignidades en la empresa, está realizando su trabajo de manera eficaz y eficiente.

La presente investigación es posible de llevarse a cavo ya que se cuenta con el apoyo de la empresa y de los empleados quienes están dispuestos a dar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto, además, se posee los recursos necesarios, como son los técnicos (entrevistas, encuestas) y humanos (personal que labora en la empresa) para su ejecución, ya que son el factor primordial para desarrollar el proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedente Histórico

En la Ciudad de Milagro – Provincia del Guayas la tilapia se ha convertido en un producto con mucha aceptación por parte de la ciudadanía, ocupando este el tercer lugar entre los platos más apetecidos en nuestro país.

La empresa FLORE S.A. se dedica a la comercialización de Tilapia desde el año 2002, empezó distribuyendo el producto en los mercados de milagro como la “Colon” y el mercado “La Dolorosa “ , una vez conocidos en Milagro como distribuidores de Tilapia empezó a extenderse a otros cantones como : Naranjito, Jujan, Naranjal, alcanzando mucho éxito y acogida de los otros mercados . Convirtiéndose así en los mayores compradores y vendedores de tilapia al por mayor en nuestra ciudad reconocido por la “Cámara de Comercio de Milagro” como “Empresa emprendedora de Milagro”

En épocas pasadas las empresas eran manejadas de manera tradicional es decir no aplicaban técnicas ni procedimientos, se basaban en el la experiencia de los trabajadores, las actividades eran realizadas de manera artesanal sin estándares para buscar la eficiencia y eficacia.

En la actualidad lo que ha revolucionado en las compañías es la adaptación de un manual de funciones con el fin de servir de apoyo y orientación para la aplicación de procedimientos archivísticos. Gestionar o administrar la información se ha vuelto cada vez más necesario para las organizaciones, debido a que la información se ha considerado un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, por lo que es relevante la creación de normativas internas en los archivos.

A nivel mundial podemos decir (Castillo, 2011)

La producción mundial de tilapia continúa creciendo año por año, superando en el 2013 los 3.2 millones de toneladas, a pesar de la recesión mundial.

China es el mayor productor y consumidor mundial de tilapia, aumentando significativamente sus exportaciones hacia EU, México y nuevos mercados que se encuentran en pleno crecimiento como África, Región del Sub Sahara Africano, Rusia y Polonia.

El mayor importador mundial de Tilapia en sus diferentes presentaciones, incluyendo valor agregado que cada día gana más adeptos, continúa siendo los Estados Unidos de América, el comportamiento de este mercado puede ser considerado como el mejor termómetro para evaluar el estado actual de la producción industrial y artesanal de la tilapia, el cual por concepto de exportaciones en todo el mundo ya alcanzó a superar el billón de dólares americanos y continúa consolidándose en los mercados domésticos de todos los países en donde es producida o introducida.

El cultivo de tilapia en Ecuador data desde el año 1965, en donde fue introducida por primera vez la especie *Oreochromis mossambicus* en la zona de Santo Domingo de los colorados.

Luego unos Piscicultores particulares introducen desde Brasil en el año 1.974, la tilapia nilótica (*Oreochromis niloticus*). Y Posteriormente a inicios de los 80 se introduce al país el híbrido rojo de tilapia (*Oreochromis sp.*), es la especie que predomina.

Estos últimos años se ha masificado el cultivo de tilapia en nuestro País, especialmente en la zona costera y orienta, donde pequeños productores están apostando a esta

actividad como una fuente de alimentación, y con la posibilidad de obtener ingresos económicos en la venta de su producto al mercado local.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Iván Marcelo Vega Dávila estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador quien realizó un estudio en la empresa Quarios Cía. Ltda. de la ciudad de Quito. Y manifiesta que la empresa carece de una estructura organizacional que facilite la distribución de perfiles y cargos de trabajo de acuerdo a los lineamientos estratégicos, induciendo a un bajo nivel de desempeño laboral. Por lo que propone la implementación de un diseño de una estructura organizacional basada en procesos, con la finalidad de crear perfiles que estén apalancados a las actividades que realicen los empleados y dar una mejor presentación de la estructura de la empresa (Davila, Repositorio Institucional del organismo de la comunidad andina)

Estos datos se han extraído de: (Lopez Verdugo, Garzon, & Veronica)

Diana Catalina López Verdugo y María Verónica Verdugo Garzón estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador quienes por medio del estudio a la Distribuidora “Gutiérrez López” en la provincia del Azuay; indicaron que en nuestro medio las empresas pequeñas carecen de una visión a largo plazo es por ello que son administradas de manera empírica, teniendo que afrontar a lo largo de sus operaciones con una serie de inconvenientes que son solucionados en la mayoría de sus veces de forma improvisada, por lo que se definió como objetivo principal diseñar una estructura organización y funcional en base a la actividad comercial que la empresa desempeña; con el fin de mejorar el ambiente laboral y el desempeño de sus trabajadores; designando cargos y actividades correctamente definidas, además estableciendo políticas acordes a los lineamientos que la empresa se base.

2.1.3 Fundamentación

Fundamentación Filosófica

Según un experto en administración (Mcgregor)

Según la administración del personal, esta se ve afectada por las suposiciones básicas que se haga sobre las personas. Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que en la teoría X “El ser humano tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si es que puede, debido a esta característica humana la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas.” Por otro lado las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y “El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización y por lo cual los empleados estarán más motivados a satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización”.

En su lugar Likert propone el sistema de una organización basada en la teoría Y “La gerencia tiene absoluta confianza en los subordinados y los niveles más bajos tienen una participación importante en la toma de decisiones, por lo cual los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones”.

Fundamentos Teóricos

Gestión del Talento Humano

Un gran exponente de la administración (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009, pp. 9,11,15)

Según Adalberto Chiavenato define al Área de Recursos Humanos como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en relación a “personas”, es decir que la función administrativa se dedicara a la integración, la formación, la evaluación y remuneración de los empleados.

Es decir que se preocupa por el área más importante de una empresa como es la de recursos humanos, ya que desde aquí es donde se empieza a dar una buena imagen de la misma, y es por cada uno de los trabajadores por más pequeño que sea su función la empresa obtiene recursos , por lo que en nuestra empresa Flores S.A arraiga este inconveniente que se detalla en la falta de integración y de formación a los empleados , es decir su bajo desempeño , que provocan factores los cuales están trayendo inconvenientes a la empresa .

Entre los objetivos que presenta Chiavenato para contribuir con la eficacia en la organización del personal tenemos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

Esto quiere decir que antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia es por ello que hoy en día el área de Recursos Humanos realiza un compromiso más que una obligación fundamental para la organización.

2. Proporcionar competitividad a la organización

Esto significa saber crear, desarrollar, aplicar habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo, es decir conseguir que las fortalezas de los empleados sean más competitivas, productivas para beneficio propio y de la empresa , como reseña histórica este fue uno de los pensamientos que llevo a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas .Es decir en la empresa que estudiamos quizás no les dan la debida motivación a los empleados es decir creer en ellos , esto les dará un poco más de confianza y su manera de desempeñar sus funciones serán más sólidas.

Para fomentar un mayor entusiasmo y compromiso, un mejor rendimiento y unos resultados empresariales medibles, se hace necesario que los gerentes adquieran

dominio sobre las habilidades prácticas para crear un lugar de trabajo en el que la motivación interna del trabajador puede convertirse en una realidad del día a día.

Algunas de las respuestas que encontré a mis preguntas tienen que ver con la siguiente reflexión: Cuando niños nos movíamos por el mundo motivados por algo que nos venía de adentro. Sin incentivos fuimos capaces de explorar, investigar, conocer y formular preguntas curiosas en cada nueva situación. No necesitábamos regalos o premios para querer aprender y hacer bien determinadas cosas.

En algún momento la educación formal que recibimos anuló esa motivación intrínseca, nos fomentaron estudiar para aprobar unas pruebas, exámenes y tener éxito académico, ya no por el simple y original deseo de aprender. Quizás si volvemos a ver nuestras organizaciones con los ojos de un niño podamos de alguna manera comenzar a eliminar frustraciones, potenciar nuevamente la motivación proveniente de nuestra curiosidad, nuestros deseos y lleguemos a ver a las personas como fines en sí mismos, y no como medios para alcanzar algo.

Existen los seis procesos para la administración del personal como son:

- ❖ **Los procesos para integrar a las personas**, es decir que no exista ese temor de contratar a nuevos empleados ya que con una correcta capacitación y la debida organización, estos se pueden arraigar a la empresa y desempeñar sus funciones de manera exitosa.

- ❖ **Procesos para organizar a las personas**, este punto recae muy bien en nuestra empresa ya que la falta de organización al personal afecta mucho al momento de realizar las actividades , es decir que no existe un diseño organizacional , de análisis y de descripción de los mismos .

- ❖ **Procesos para recompensar a las personas**, es decir que recaiga la parte motivacional a los empleados, la manera de incentivar ala personal para

satisfacer sus necesidades individuales, como pueden ser a manera de recompensas como: remuneraciones, facilidad de préstamos y servicios sociales.

- ❖ **Proceso para desarrollar a las personas**, es decir los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal a cada uno de los empleados que implican la formación y el desarrollo de sus aptitudes.

- ❖ **Proceso para retener a las personas**, tiene que ver mucho con el ambiente de trabajo, quiere decir que como en nuestra empresa muchas veces existe un ambiente pesado, no existe el compañerismo, respeto, esto hace del trabajo algo tedioso, trabajar más por obligación y no porque me gusta lo que hago, se enfoca en la relación entre empleado y empleador, que en nuestro caso es poca la relación que existe entre ellos, y cuando lo hacen es simplemente para recibir quejas o reclamos.

Según Chiavenato existen diferentes tipos de cultura organizacional (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2011, pp. 49,183,316,317,318)

Cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares. Y para el existen tipos de cultura para ajustase a las diferentes empresas.

- ❖ **La cultura tipo “Equipo de Futbol”**

Valora el talento la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.

❖ **La cultura tipo “CLUB”**

Resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los generalistas y no en el avance gradual de la carrera profesional.

❖ **La cultura tipo “Fortaleza”**

Ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una actividad laboral.

Recompensas y sanciones

Distingue distintas formas de motivación, las que finalmente pueden agruparse en dos tipos: Externa e Interna, ambos tipos de motivación son impulsados por las necesidades de las personas.

- **La Motivación Externa (Extrínseca):** Para la mayoría de las personas el trabajo cubre la necesidad básica de ingresos, además de amistad y logros. Sin embargo, con frecuencia los trabajadores se sienten aburridos o alienados en el trabajo, lo cual puede derivar en enfermedad, ausentismo y rotación laboral, con el correspondiente costo para las empresas.

Observando esto, muchos gerentes suponen que los trabajadores, habiéndose asegurado los alimentos y la vivienda, se vuelven pasivos y tratan de controlarlos amenazándolos con castigos u ofreciéndoles recompensas externas, como son los bonos de producción, los incentivos salariales o las promociones. Estos instrumentos de motivación no consideran diferentes estudios avalados por especialistas que confirman el impacto negativo de los premios externos cuando son la única forma de motivar a los trabajadores. Entre otros hallazgos sorprendentes destacan: De forma sistemática, los premios socavan la motivación y el rendimiento sostenido a largo plazo, además se

convierten en obstáculos para potenciar la creatividad y la capacidad de resolver problemas complejos.

- **La Motivación Interna (Intrínseca):** Por el contrario, según los hallazgos de la SDT, la motivación interna o intrínseca se produce de dos maneras:
 1. El trabajador encuentra una satisfacción inherente en la realización de una actividad.
 2. El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante (por ejemplo, realiza una tarea aburrida para contribuir a un esfuerzo en equipo).

Si bien es cierto que en ambos casos los trabajadores actúan para satisfacer sus necesidades, éstas son muy distintas de la necesidad de ganar un premio o evitar un castigo. Uno de los hallazgos más notables de estos estudios, es que todas las personas comparten tres necesidades psicológicas fundamentales:

La Competencia: Es la necesidad de una persona de sentirse valorada por sus conocimientos, habilidades y experiencia. Las personas tienen una fuerte necesidad de afinar y demostrar sus habilidades, ya sean de carácter técnico, interpersonal o de liderazgo. Contar con oportunidades y apoyo para desarrollar y demostrar las competencias, constituye un potente motivador interno para todos los trabajadores.

La Vinculación: Es la necesidad de colaborar con los compañeros. Independientemente de la función que desempeñen, la mayoría de los trabajadores desea colaborar con los demás. Hay estudios que demuestran que esta necesidad interna es más potente que las necesidades, creadas desde el exterior, de obtener recompensas o evitar el castigo. Por otra parte, la colaboración eficaz con los demás mejora los resultados empresariales por medio de la unificación de criterios y experiencias.

La Autonomía: Es la necesidad de ejercer la autorregulación, dentro de unas directrices, para alcanzar las metas empresariales. Nadie disfruta de una total libertad en el lugar de trabajo, porque cada persona ha de contribuir a unos resultados comunes. Aun así, las personas anhelan la autonomía o la libertad de moldear su

trabajo para apoyar el trabajo de los demás. Cierta grado de flexibilidad individual (dentro de los procesos, procedimientos y reglas establecidos), ayuda a los trabajadores a prosperar en un entorno empresarial

Las organizaciones no pueden hacer que nazca la motivación interna en sus trabajadores, pero sí pueden estimularla creando las condiciones que permitan a sus colaboradores satisfacer sus propias necesidades de competencia, vinculación y autonomía.

Años de investigación y centenares de estudios avalados por especialistas han confirmado los numerosos beneficios de un entorno laboral en el que los trabajadores pueden satisfacer sus tres necesidades psicológicas fundamentales. En resumen, las investigaciones documentan mejoras en: Satisfacción laboral, Aprendizaje, Entusiasmo (y Compromiso), Confianza, Autoestima, Capacidad de pensar, Dedicación, Creatividad y Rendimiento.

La adaptabilidad Del Sector de Automoción (De Benito Alvarez, 2010, pp. 4,5,108,109)

La actual crisis económica a puesto de manifiesto en la totalidad del sistema de producción de bienes y servicios que quienes mejor se adapten al terreno serán los más fuertes y por tanto los que tendrán más posibilidades de supervivencia siguiendo los principios fundamentales.

Esta capacidad de adaptación al medio tiene especial visibilidad en el sector de automoción, tanto de los fabricantes como de los componentes.

Factores esenciales en el desarrollo económico y empresarial según Carlos de Benito:

- **Motivación.** es una mezcla de sus actitudes en que el empleador puede desempeñar sus labores

- **Ambiente.**_ lugar específico donde un trabajador o empleador desempeña sus actividades cotidianas o diarias
- **Ambiente de trabajo.**_ influye en la cantidad y calidad de trabajo a realizar
- **Rendimiento laboral.** eficiencia en lo que un trabajador realiza sus actividades
- **Incentivos.** establece mucho en el rendimiento del empleador , ya que por el mismo aumentara dicho rendimiento por alcanzar el objetivo

Según Enrique Benjamín Licenciado en Administración de empresas no da una apreciación acerca de las organizaciones (Franklin Fincowsky, 2008, pp. 4,5,6,7)

El termino organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ella se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiera dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial lógica la forma en que se utilice.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o afecto de organizar u organizarse esto es, disposición, arreglo, orden: como parte del proceso administrativo es la etapa en que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; comunidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda:

- ❖ Reunir recursos para alcanzar resultados
- ❖ Generar bienes y servicios de calidad
- ❖ Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura
- ❖ Crear valor para sus grupos de interés

Dimensiones Estructurales

Para crear una base de medición y comparación integran:

Formalización: Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recurso orientados hacia la gestión de sus acciones.

Especialización: Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida en que sea alta, el personal se concentrara en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñaran más tareas.

Jerarquías de autoridad: Corresponde al nivel en que se delega a la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (Número de personas que reportan a un superior).

Indicadores de Recursos Humanos: Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo)

Dimensiones Contextuales

Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

Tamaño: Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que generan.

Estrategia: Ruta para manejar los recursos y las acciones necesaria para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.

Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad

en función de su contexto social y valores que sustentan. Las once dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes y proporcionan un parámetro para la medición y análisis organizacional.

Relación entre estrategia y estructura organizacionales

La estrategia y la estructura organizacionales son todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene mucho más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia.

Cultura organizacional

Considera que las culturas coexisten en la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos:

- ❖ Contexto social
- ❖ Valores que lo sustentan
- ❖ Dimensión cultural

Según un grupo de analistas en la administración definen a la organización de la siguiente manera: (Rodrigo, Gómez Mejía, David, & Robert, 2011, p. 132)

Organización:

Una vez que se ha establecido “Lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación serán necesario determinar “Como

hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

Elementos de la Organización

- ❖ Estructura
- ❖ Sistematización
- ❖ Agrupación y asignación de actividades
- ❖ Jerarquía
- ❖ Simplificación de funciones.

Con estos elementos se puede definir a la organización como: El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización relacional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Importancia de la Organización

- ❖ Se conoce mejor las actividades
- ❖ Existen mejores relaciones de trabajo
- ❖ Se ayuda a la especialización
- ❖ Se facilita la delegación de autoridad
- ❖ Crece la eficiencia

Según los catedráticos expertos en temas de gestión de calidad y diseño de organizaciones opinan al respecto de la importancia de una estructura organizacional (Moreno, Peris, & Gonzalez, 2008)

Una definición satisfactoria de estructura organizativa requiere, en nuestra opinión de los tres pasos siguientes. En primer lugar, la estructura está formada por la distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos, lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de las unidades organizativas, la distribución de poder formal entre los diferentes niveles jerárquicos y la forma que todo ello adopta, conjunto.

La distribución de poder en la jerarquía y el conjunto de las relaciones jerárquicas establecen el marco para la toma de las decisiones formales en la empresa, y el marco de autoridad que regula la actuación de los diferentes miembros de la organización. Esta distribución de poder para la toma de decisiones lleva una mayor centralización o descentralización.

La Estructura está formada también por las referencias básicas, normas, procedimientos o formas de actuación, que gobiernan, con carácter estable o permanente, la formulación y el cambio de los planes programas de una organización. Estos procedimientos pueden estar formal o informalmente establecidos, y en base a ellos se lleva a cabo el ejercicio normal de la autoridad, la resolución de problemas, y el establecimiento de programas de acción y la toma de decisiones en la organización.

Según Fred R. David aporta sus conocimientos acerca de la aplicación de la Estrategias administrativas (Fred R, 2013, pp. 10,11)

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y Amenazas están fuera del control de una sola empresa, a continuación se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

- ❖ La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho
- ❖ Los precios de los alimentos básicos están aumentando.
- ❖ La tensión política en medio oriente está provocando una aumento en los precios del petróleo.
- ❖ La actividad de los hackers informativos ha ido en aumento
- ❖ Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas
- ❖ Las tasas de interés están en aumento.

- ❖ Los ciclos de vida de los productos se acortan

Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Hay varias formas de determinar los factores internos como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y el promedio de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Uno de los exponentes de la Administración aporta su conocimiento acerca de un concepto de Organización y su importancia. (Garza Tribino, 2008, pp. 40, 41,42)

Organización

“Empresa”, “Institución”, “Negoció”. Todos esos términos expresan modalidades de organizaciones. Se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones y dependencias que conforman un cuerpo o institución social que se rige por sus usos, normas, política y costumbres propias y tiene un objetivo específico.

Es importante distinguir entre organizaciones y empresa, ya que, aun cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimo tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración. Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: La familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia.

La empresa es una modalidad específica de organización. Su finalidad es netamente económica. Todas las empresas son organizaciones pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, empresa una especie del complejo mutuo de las organizaciones. Por ello debemos determinar qué es lo que caracteriza a todas las organizaciones:

- ❖ Una organización siempre incluye personas.
- ❖ Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura
- ❖ Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o formas de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- ❖ Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

¿Por qué son necesarias las organizaciones?

Las organizaciones son un invento de los seres humanos, necesarias por tres razones fundamentales:

- ❖ Alcanzar objetivos
- ❖ Conservar la Experiencia
- ❖ Lograr Permanencia

Un gran exponente moderno sobre la importancia de los clientes (Bone Diane, 2009, pp. 58,59) indica

La principal y más exacta prueba de calidad es la satisfacción de los requisitos del cliente y también es cuando un cliente afirma que ha podido confiar por un periodo largo de tiempo en nuestros productos o servicios. Una compañía tiene asegurado el éxito cuando todos sus servicios satisfacen los requisitos de los clientes, y estos lo recomiendan diciendo, si se puede confiar en todo lo que ellos venden.

Por qué las empresas deben satisfacer a sus clientes.- La mayoría de los clientes son fáciles de complacer ya que esperan, sencillamente que hagamos lo que dijimos que haríamos y en el tiempo que dijimos nos tardaríamos. También los complace y sorprende cuando nos preocupamos de dar seguimiento preguntándoles si quedaron satisfechos. La idea de llamar a los clientes es sencilla, pero es raro que se implemente. Hay estadísticas muy importantes que indican por que las empresas pierden clientes:

- 1% de los clientes muere
- 3% se muda
- 4% sencillamente deja de ir
- 5% cambia por recomendaciones de amigos
- 9% puede adquirirlo más barato en otro lado
- 10% son quejosos crónicos
- 68% se va a otro lado porque la gente con la que trata es indiferente a sus necesidades.

Los clientes no son la cereza del pastel, son el pastel. La cereza seria la creciente reputación y el incremento de ganancias como resultado de un trabajo de calidad.

Un gran exponente de la administración de personal indica la importancia de la capacitación de los empleados (Dessler, 2008, pp. 626, 627)

Cuando se trata de ofrecer la inducción y capacitación que se requieren para triunfar, las prácticas de casi todas las empresas, reflejan mas forma que sustancia. Un asesor dice que, a pesar de lo que afirman muchas compañías en general, la selección y la capacitación para las asignaciones en el extranjero no son muchas y sistemáticas. En una encuesta, una muestra de ejecutivos admitió que los negocios necesitaban que los empleados tuvieran fundamentos firmes sobre la economía y las costumbres de los países extranjeros. Sin embargo, pocas de sus compañías proporcionaban a sus empleados este tipo de capacitación, orientada al extranjero.

Una encuesta reciente de compañías Estadounidenses que asignan a sus empleados al exterior arroja q solo el 42% cuenta con un “Programa formal para instruir a los empleados acerca de las condiciones que imperan en el país”

¿Qué tipo de capacitación especial necesitan los candidatos?

Una empresa que se especializa en estos programas recomienda un enfoque de cuatro pasos:

- ❖ El nivel uno se concentra en el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los educandos acerca de tales diferencias, y su impacto sobre los resultados de los negocios.
- ❖ Pretende conseguir que los participantes entiendan como se forman las actitudes (Positivas y Negativas), como influyen estas en la conducta.
- ❖ Proporciona información real del país que está en la mira.
- ❖ Provee la formación de habilidades en áreas como el idioma y las habilidades de adaptación y ajuste.

Un gran exponente habla acerca de los nuevos desafíos en la cultura organizacional (Werther & Keith, 2008)

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor de mayor importancia. Las políticas y normas de los departamentos se deben volver a revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa.

Con el despuntar del siglo XXI, los desafíos profesionales, se extienden a áreas insospechadas hace tan solo pocos años.

La convivencia con personas de origen extranjero, la actitud ante grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo, como son las personas afectadas por una discapacidad física o las aquejadas por una enfermedad no contagiosa, la apertura a nuevas ideas y opiniones, y la preservación de los ideales y objetivos de la organización,

constituyen, entre otros factores, campos de la mayor importancia para el administrador de los recursos humanos del nuevo milenio.

Los programas para mejorar el clima laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como la contribución global que hacen a la efectividad de toda empresa.

Aunque no son un sustituto de las prácticas de personal, estos programas ayudan a mejorar el clima laboral, pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, conduciendo así a niveles más altos de satisfacción y a alicientes para la productividad.

La reunión de grandes exponentes acerca de la administración aporta sus conocimiento acerca de la estructura organizacional (Shepherd, Admed, & Claudia, 2012)

Cultura Organizacional como mecanismo para ser una empresa innovadora

Para tener éxito se necesita una cultura organizacional orientada hacia la innovación, que sea fuente de ventaja competitiva y que constituya a que la empresa alcance un desempeño superior, se sugiere que la cultura organizacional y el desempeño de la organización es un vínculo complicado que requiere considerar varios procesos (Como estrategia, Liderazgo, clima organizacional, control de comportamiento aprendizaje organizacional).

Para ser creativos las empresas necesitan energía. Los mejores líderes son los que tienen la habilidad para crear dicha energía, rodeándose a la vez con individuos con energía. Las culturas emergen de las elecciones realizadas tanto de abajo hacia arriba, como de arriba hacia abajo. Entonces, la transformación, la creación y el mantenimiento de la cultura recaen en los líderes, aunque también en el deseo y capacidades de sus participantes.

De acuerdo a la jerarquía, las culturas que promueven la innovación están guiadas por valores, creencias y supuestos de sus miembros orientados a:

- ❖ Tomar la iniciativa, Exhibir la creatividad y tomar riesgos

- ❖ Crear confianza entre sus miembros
- ❖ Intervenir todos en el desarrollo de un producto en su proceso desde su inicio.
- ❖ El cambio organizacional como algo que provee energía y sea refrescante

Unos grandes exponentes aportan ideas de su libro Formación de emprendedores aportan sus conocimientos acerca de la importancia de ser un líder en la empresa (García, Sáenz, & Sepúlveda, 2009, págs. 100,102)

Líder y Liderazgo

Los líderes son capaces de desarrollar una visión y de enlazarla con fines prácticos. Así como tener la capacidad y destreza de guiar y apoyar a los integrantes del grupo hasta hacer realidad dicha visión.

El liderazgo es un arte. Es la función que desempeña el líder con sensibilidad. La cual permite la cohesión entre los integrantes, a los que brinda cooperación, participación y comunicación, es todo un proyecto de vida.

A continuación se describen algunos conceptos de líder y liderazgo:

- ❖ Un líder es el miembro de un grupo que influye sobre los demás, en mayor grado de lo que estos influyen a él.
- ❖ El liderazgo funciona únicamente sobre una base de confianza.
- ❖ Las acciones de los hombres son las mejores intérpretes de sus pensamientos.
- ❖ La gente no sigue a los programas, sino a los líderes que lo inspiran.
- ❖ El jefe cuenta con la autoridad, el líder cuenta con la buena voluntad.
- ❖ El jefe dice vayan, el líder dice vamos.

Un buen líder busca la satisfacción personal y profesional de cada miembro del grupo, ya que cada uno es líder en potencia.

El líder debe preocuparse no solo en formar seguidores, sino por desarrollar líderes exitosos del mañana

El liderazgo no es un derecho, sino un compromiso que el líder debe asumir con responsabilidad. El liderazgo se desarrolla eficazmente cuando existe credibilidad.

Un líder persuade a los individuos para alcanzar objetivos mediante la comunicación efectiva y debe de poseer cualidades como habilidades para que sus seguidores confíen en él y capacidad para convencerlos de que tiene la razón en todas las decisiones que toma.

Gracias a las investigaciones realizadas en torno al trabajo humano, hemos llegado a la conclusión de que el individuo, por naturaleza, tiene gran sentido de responsabilidad, lo único que el líder tiene que brindarle son los recursos necesarios para desempeñar su función y fungir como facilitador, ya que de esta manera el integrante se vuelva en una persona más participativa, cooperativa, en otras palabras se pone la camisa del grupo.

Los estilos de liderazgo más conocidos son:

- ❖ El autocrático
- ❖ El democrático
- ❖ El paternalista
- ❖ El liberal

Según un gran conocedor en Administración aporta sus conocimientos en relación a los Fundamentos de la Organización (Snell, 2009)

Fundamentos de la Organización

Se empezara por lo más simple. Por lo general, se comienza describiendo la estructura de una compañía, en particular su diagrama organizacional.

El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y las formas en que están acomodados.

Ofrece una visión de la estructura de reporte (es decir, quien le reporta a quien) y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos. La mayoría de las compañías cuentan con diagramas organizacionales que muestran a su personal la siguiente información:

- ❖ Los cuadros representan las diferentes funciones

- ❖ Los títulos mostrados en los diferentes cuadros muestran el trabajo que se lleva a cabo en cada unidad.
- ❖ Las relaciones de autoridad y reporte se indican por medio de líneas solidas que muestran las conexiones entre superiores y determinados.
- ❖ Los niveles de administración se indican por medio del número de capaz horizontales de la gráfica. Todas las personas o unidades que se encuentren en el mismo rango y que reportan a la misma persona se encuentran en este nivel.

Un gran libro aporta conocimiento acerca de lo importante de la división del trabajo (Rue & Byars, 2008, p. 118;119)

División de trabajo

La organización es básicamente un proceso de división del trabajo. Los méritos de dividir el trabajo se conocen hace siglos. Adam Smith, al tomar la sencilla tarea de fabricar un alfiler, demostró con cuanta más eficiencia se podría llevar a cabo la tarea a través de la división de trabajo.

El trabajo se puede dividir ya sea vertical u horizontalmente. La división del trabajo vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forma la estructura organizacional vertical. Además de establecer autoridad, la división del trabajo vertical facilita el flujo de comunicación dentro de la organización.

La división del trabajo horizontal se basa en la especialización del trabajo. la básica que hace resaltar este tipo de división del trabajo es que hacer cada trabajador su tarea especializada, se puede producir más trabajo con el mismo esfuerzo al incrementar a la eficiencia y calidad .

Específicamente de la división de trabajo horizontal pueden resultar las siguientes ventajas:

- ❖ Se requieren menos habilidades por persona
- ❖ Es más fácil especificar las habilidades requerida con objeto de selección o entrenamiento.
- ❖ La repetición o práctica del mismo trabajo desarrolla la habilidad.

- ❖ El eficiente uso de las habilidades al utilizar cada una de las mejores habilidades del trabajador.
- ❖ La habilidad de tener operaciones concurrentes.
- ❖ Más calidad en el producto final si cada pieza se produce siempre por la misma persona.

El ámbito de trabajo se refiere al diferente tipo de operaciones realizadas. Al realizar un trabajo con un ámbito estrecho, el trabajador llevaría a cabo pocas operaciones y repetiría el ciclo frecuentemente.

Los efectos negativos de un trabajo q carece de ámbito varían con la persona que lo lleva a cabo y pueden resultar con más errores y menor calidad.

La profundidad del trabajo se refiere a la libertad del trabajo para planear y organizar su propio trabajo, trabajar en su negocio a su propio paso, moverse y comunicarse como lo desee. La falta de profundidad en el trabajo puede resultar en descontento en el trabajo y evasión del mismo que a su tiempo puede llevar a ausentismo, tardanzas y aun sabotaje.

La división del trabajo no es eficiente ni deseable en todas situaciones, deben existir por lo menos dos requisitos básicos para ello:

- ❖ Un volumen de trabajo relativamente grande. Se debe producir un volumen suficiente para permitiré la especialización y también para mantener cada trabajador ocupado.
- ❖ Es estabilidad el volumen de trabajo, asistencia del trabajador, calidad de la materia prima, diseño del producto y tecnología de producción.

Departamentalización

Es el método que se usa más frecuentemente para llevar a cabo la división del trabajo relacionadas. Las unidades del trabajo pueden relacionarse sobre las bases de funciones de trabajo, producto, cliente, geografía, técnica o tiempo.

2.2 MARCO LEGAL

La ejecución de la presente investigación se sustenta el Código de Trabajo en las resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes, así como en su:

Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

Código de trabajo DEL ECUADOR 2013¹

Art. 17.- Contratos eventuales.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

Art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta:

- a) Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;
- b) El rendimiento efectivo del trabajo; y,
- c) Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.

¹ Código de Trabajo, codificación 17, publicada en el registro oficial suplemento 167 e 16- dic-2005, contiene hasta la reforma del 26 de septiembre del 2012

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Ambiente de trabajo.**_ espacio físico que posee la empresa en lo cual cuenta mucho las condiciones físicas, ya que son las que permite la correcta realización de dicha actividad.
- **Manual de Funciones.**_ Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.
- **Autodirección.**_ es el cual nos indica que cada persona puede fijarse sus propias metas.
- **Competencia.**_ rivalidad que existe entre departamentos para conseguir dichos objetivos con el fin de superarlos.
- **Compromiso.**_ responsabilidad que posee una persona al tener a cargo una o varias funciones.
- **Bonificación.**_ Cantidad de dinero que se añade al sueldo o que se descuenta de un precio.
- **Bienestar.**_ estado de ánimo o de salud con la que goza dicha persona.
- **Desempeño.**_ realización de tareas o actividades específicas en un corto tiempo.
- **Eficaz.**_ cumplir con los objetivos de cada persona que se propone.
- **Eficiente.**_ optimización de los recursos empleados, en la actualidad muchas de las empresa toman en cuenta este factor.
- **Eficiencia.**- Capacidad de producir al máximo resultados optimizando recursos. Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, "humanos". Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que

hacemos, es un forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.

- **Efectividad.-** Es la generación de resultados integrando eficiencia y eficacia. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.
- **Entusiasmo:** es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado. El término procede del latín tardío *enthusiasmus*, aunque su origen más remoto se encuentra en la lengua griega. Para los griegos, entusiasmo significaba “*tener un dios dentro de sí*”..
- **Estímulos:** reconocimientos que recibe una persona, lo cual le permite desempeñarse de la mejor manera en su actividad que desempeña.
- **Impulsar:** adherir fuerzas a las que se desee que una cosa se mueva.
- **Incentivar.**_ dar empuje a una persona para que alcance los objetivos.
- **Metas planteadas.**_ Son planes en lo cual suelen ser a corto mediano o largo plazo.
- **Motivación.**_ Estímulo que anima a una persona a mostrar interés por una cosa determinada.
- **Motivación intrínseca.**_ es la que nace del interior de cada individuo, el cual no espera tener recompensas.
- **Organización:** del verbo organizar, o dicese como está conformada una empresa.
- **Rendimiento:** capacidad que da una o varias personas en una actividad específica o determinada.
- **Objetivos del manual**
 - a) Presentar una visión de conjunto de la organización
 - b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad
 - c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal
 - d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo
 - e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal
 - f) Orientar al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las

distintas unidades

g) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

- **Importancia del Manual de Funciones**

La existencia de manuales de organización es imprescindible en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, en especial donde la superposición de tarea y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad..

Clima Laboral.- El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Cultura Organizacional.-Cultura Organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Organigramas.- Los **organigramas** son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la **estructura organizacional**, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

Una estructura organizacional adecuada influye de manera positiva en el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- ❖ Si existe una correcta organización laboral los empleados desempeñaran correctamente sus actividades
- ❖ Si existe objetividad en las tareas asignadas al personal, estas se realizaran a total satisfacción
- ❖ Si existe conocimiento efectivo de las actividades laborales no habrá acumulación de trabajo
- ❖ La utilización de un manual de funciones, evitará sobrecargo de trabajo para las mismas actividades.

2.4.3 Declaración de las Variables

	Variable Dependiente	Variable Independiente
Hipótesis General	Estructura Organizacional	Rendimiento Laboral y Financiero
Hipótesis Particular 1	Organización laboral	Desempeño de las actividades
Hipótesis Particular 2	Objetividad	Imparcialidad
Hipótesis Particular 3	Falta de conocimiento	Acumulación de trabajo
Hipótesis Particular 4	Manual de Funciones	Correcto desempeño de funciones

Fuente: Declaración de variables

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

2.4.4 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

	Variables	Significado	Indicador	Instrumento
VI	Estructura Organizacional	Elemento Fundamental que divide el trabajo dentro de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral 	Entrevista Encuesta
VD	Rendimiento Laboral y financiero	Desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Capacitación 	Entrevista Encuesta
VI1	Organización Laboral	Es la aplicación de actividades laborales de manera ordenada.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Análisis de las actividades 	Entrevista Encuesta
VD1	Desempeño de las actividades	Es la función que realiza cada empleado dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Efectividad 	Entrevista Encuesta
VI2	Objetividad	Imparcialidad con que se trata o se considera un asunto laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas • Comportamiento 	Entrevista Encuesta
VD2	Imparcialidad	Las actividades se deben de distribuir de manera justa	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento Laboral 	Entrevista Encuesta
VI3	Falta de conocimiento	Carencia de conocimientos acerca de estándares administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Rendimiento 	Entrevista Encuesta

VD3	Acumulación de trabajo	Es el sobrecargo de actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas • Rendimiento 	Entrevista Encuesta
VI4	Manual de Funciones	Comprende las funciones y responsabilidades de cada empleado de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Análisis de las actividades 	Entrevista Encuesta
VD4	Correcto desempeño del personal	Realización de sus funciones correctamente	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Efectividad 	Entrevista Encuesta

Fuente: Declaración de las Variables

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

En todo trabajo investigativo es importante detallar la metodología a utilizar, ya que nos permitirá poder emitir y tener un mejor desarrollo y enfoque del estudio a realizar. Se debe tener claro y preciso el método de investigación a utilizar, las técnicas a aplicar y los procedimientos a realizar para reunir toda la información necesaria. De esta manera describiré los métodos utilizados en mi investigación:

Método Descriptivo:

Se va a identificar todas las características referentes a los trabajadores, como sus necesidades, comportamiento y su desarrollo de actividades. Es decir de manera detallada los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía. Identificando a la vez las falencias en los procesos de ejecución de trabajo y las desventajas de no constar con una estructura organizacional correctamente definida.

Investigación de Campo:

Este método nos permitirá obtener información verídica directamente de la empresa. En este método se aplicara técnicas de investigación tales como encuesta y entrevista, que

se realizara a toda la población de la empresa y que se enfocaran en el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Característica de la población

La población a estudiar será los empleados de la empresa Flore S.A, teniendo como muestra a los trabajadores, que se caracterizan por realizar su trabajo a base de conocimientos empíricos; debido a que no estén debidamente capacitados, además no cuentan con una estructura organizacional, y se asume que no tienen definidos los cargos o puestos de trabajo; solo cuentan con personal masculino.

3.2.2 Delimitación de la población

La población en la cual vamos a recopilar la información es a los trabajadores de la empresa Flore S.A. que está ubicada en el Cantón Milagro.

3.2.3 Tipo de Población

El tipo de población que se aplicara en el estudio es población finita ya que conocemos el número exacto de los trabajadores, a quienes va dirigido el estudio, es decir todos participaran en las técnicas de investigación. Este es un método que nos asegura la veracidad de la información, a medida que se trabaja con todos los empleados.

3.2.4 Tamaño de la Población

El tamaño de la población es de 20 trabajadores debidamente registrados .Para el estudio del proyecto no se determinará una muestra, debido a que la población obtenida es pequeña y nos permite estudiar a todos los empleados según su área de trabajo.

3.2.5 Proceso de selección

En la investigación utilizaremos la técnica de la encuesta dirigida los trabajadores de la empresa Flore S.A en sus diferentes áreas de trabajo. Que todo el número de trabajadores tenga la opción de expresar su opinión.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Aplicaremos este método con la finalidad de procesar la información investigada, por medio del, análisis, síntesis, inducción, abstracción y deducción de los resultados; con la finalidad de obtener información veraz del porque se suscita la ausencia de una estructura organizacional.

3.3.2 Métodos empíricos

Analítico-Sintético: El método analítico es la desmembración de un todo en sus partes, este método se fundamenta en que para analizar un fenómeno es necesario conocer la problemática de cada uno de sus componentes, en cuanto al método sintético es la síntesis o fusión de los componentes de forma sistemática con la finalidad de reencontrar la individualidad del problema encontrado.

En el proyecto se empleara el método analítico para el análisis de los componentes de una estructura organizacional, ya que necesitamos conocer la problemática que se está presentando actualmente, para luego con la síntesis enlazar todas las conclusiones y llegar a un resultado provechoso.

Hipotético – Deductivo.- Para realizar el método hipotético- deductivo tenemos que realizar varias fases como: Observación del método a analizar, planteamiento de hipótesis, deducciones de conclusiones a partir de conocimientos previos y verificación o comprobación de que tan ciertas son las deducciones comparadas con la experiencia. Este método induce al científico a combinar las reflexiones alcanzadas con las circunstancias observadas. Ante este análisis nosotros compararemos nuestras hipótesis con la situación actual y real que se está dando en la empresa Flore S.A.

Inductivo – Deductivo.- Es un modo de inducir o predecir, esto significa ir más allá de lo incuestionable o evidente, se basa en la observación de un fenómeno para luego investigar y realizar generalidades que nos llevaran a la confirmación de nuestras indagaciones.

El método inductivo – deductivo incita al ser humano a analizar, descubrir y asimilar diferentes criterios por medio del dominio de su inteligencia.

Con la ayuda de este método podremos llegar a determinar las causas y efectos que nacen de la problemática de nuestro estudio y analizaremos los criterios y opiniones de los encuestados.

.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La encuesta: Es una técnica de estudio observacional, en la que el investigador busca obtener una información o dato a través de un cuestionario previamente diseñado, por medio de la cual se conocen las opiniones de las personas seleccionadas de algún tema específico.

❖ **La Encuesta.-** Que será efectuada a los trabajadores de la empresa Flore S.A

La encuesta se efectuara a los 20 trabajadores de la compañía, de donde se podrá obtener la información verídica acerca de las falencias y problemas laborales que afectaban directamente al rendimiento laboral y financiero de la misma.

La entrevista: Es una técnica que permite recaudar información de una persona, por medio del dialogo, en la cual intervienen dos personajes: el entrevistador y el entrevistado; con la finalidad de disolver inquietudes a través de la indagación de información.

❖ **La Entrevista.-** Sera dirigida al Gerente de la empresa Flore S.A, a la Gerente Hotelera Ruth Gavilánez, Gerente de Computer y Anexos Ing. José Chacón, Gerente Comercial Juan Eljuri Ing. Com. Alexandra Caspata y a la Ing. CPA Vanessa Caspata Valarezo Contadora de la empresa “Vinos Don Juan”

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la información obtenida a través de las técnicas de investigación aplicadas, los procedimientos de investigación que aplicaremos son los cuadros estadísticos elaborados en Excel; donde realizaremos la codificación, tabulación de los resultados obtenidos y la presentación de los mismos a través de gráficos para su mejor interpretación y análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el fin de obtener los objetivos planteados al principio de la tesis, se efectuó a la empresa Flore S.A y se aplicó las siguientes técnicas de investigación:

- ❖ Entrevista
- ❖ Encuesta

La entrevista fue realizada a la gerente de la empresa y se pudo obtener información y datos reales de los problemas que afronta la compañía, de la gerente Hotelera se obtuvo información acerca de los estándares de administración de personal, de Gte. De Computer y Anexos nos explicó la importancia de la aplicación de una estructura organizacional, a la gerente de Juan Eljuri la Ing. Com. Alexandra Caspata que aporoto con sus conocimientos profundos acerca de los manuales de funciones, cuan beneficioso es para las empresas y aplicarlo es una inversión para la misma; y a la Contadora Publica de la empresa “Vinos Don Juan” Ing. C.P.A. Vanessa Caspata Valarezo que pronuncio sus conocimientos acerca de importancia de una estructura organizacional, sus beneficios y dio una introducción acerca del clima laboral de las empresas.

De esta manera obtendremos un estudio prolijo de la empresa, a través, de las técnicas aplicadas llegaremos a un conocimiento profundo de los factores que implican la no aplicación de un una estructura organizacional y por ende la ampliación de un manual de funciones.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Pregunta 1.- ¿Se encuentra satisfecho con la manera organizacional, en que se está manejando la empresa por parte del administrador?

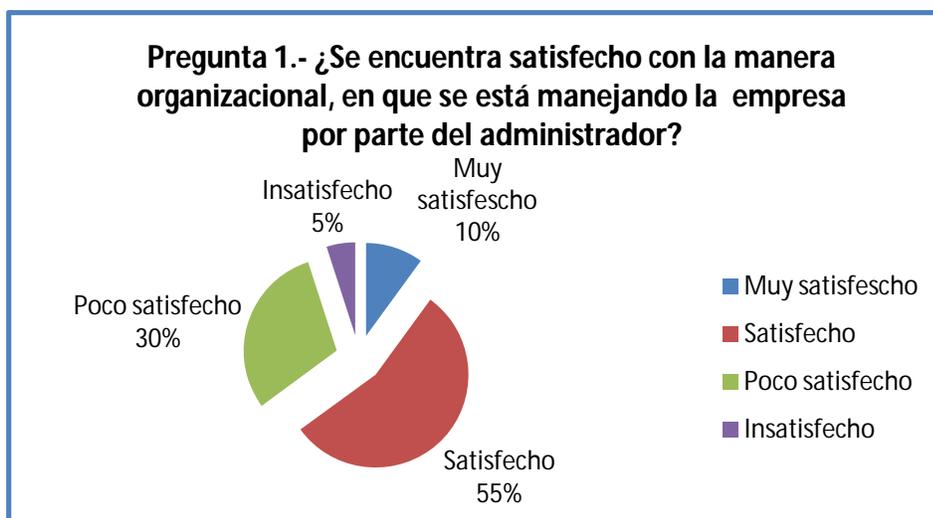
Tabla N° 3 Satisfacción Organizacional

Nivel de Satisfacción	Total	Porcentaje
Muy satisfecho	2	10%
Satisfecho	11	55%
Poco satisfecho	6	30%
Insatisfecho	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N°1 Nivel de Satisfacción de los Trabajadores en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura interpretativa.- El 55 % de los trabajadores encuestados se encuentran satisfechos con la manera en que se está manejando la empresa, mientras que el 30% afirman sentirse poco satisfechos; el 10% indicaron estar muy satisfechos en como el administrador la organiza y el 5% se siente insatisfecho con los administradores.

Pregunta 2.- ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para la función o actividad laboral que realiza en su área de trabajo?

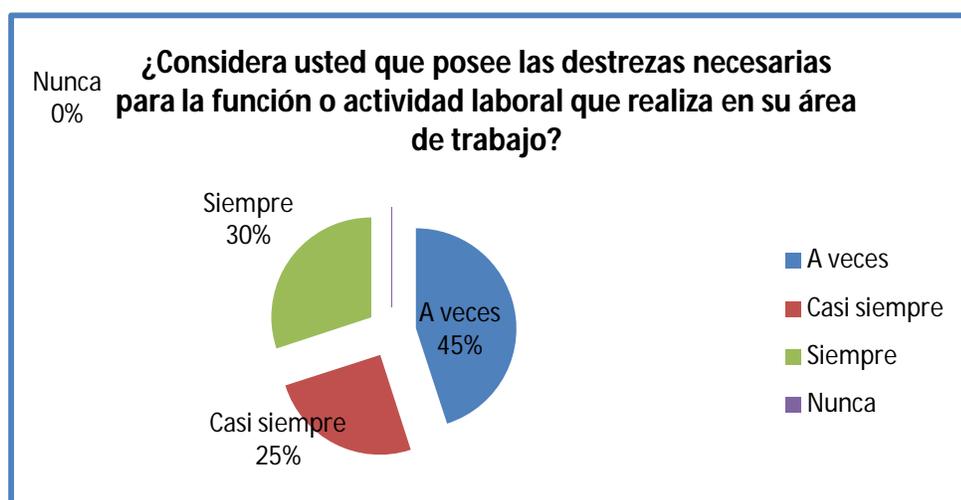
Tabla N° 4 Destrezas Laborales

Nivel de Satisfacción	Total	Porcentaje
A veces	9	45%
Casi siempre	5	25%
Siempre	6	30%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 2 Destrezas para la función o actividad laboral.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura interpretativa.- El 45% de los trabajadores considera que a veces si posee las destrezas laborales para poder realizar las actividades dentro de la compañía , el 30% piensas que casi siempre posee dichas destrezas, el 25% que siempre las posee, mientras que nadie piensa que nunca las posee las destrezas necesarias para ejercer el cargo.

Pregunta 3.- ¿Conoce las responsabilidades al momento de ejercer su actividad laboral en su puesto o cargo que ocupa en la empresa?

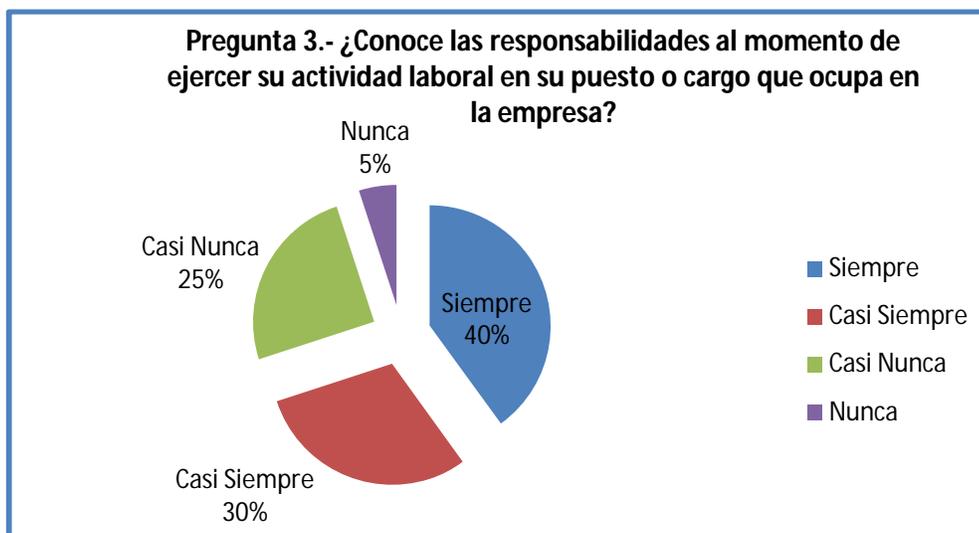
Tabla N-5 Responsabilidades Laborales

Nivel de Satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	8	40%
Casi Siempre	6	30%
Casi Nunca	5	25%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 3 Responsabilidades Laborales en su puesto de trabajo.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura interpretativa.- El 40% de los empleados consideran que siempre conocen sus responsabilidades laborales al momento de ejercer su actividad laboral, el 30% piensa que casi siempre, el 25% que casi nunca; mientras que un 5% que nunca ha conocido sus responsabilidades laborales en el cargo que ocupa o desempeña en la empresa.

Pregunta 4.- ¿Sus responsabilidades están perfectamente definidas, es decir están correctamente informados de las actividades que tienen que realizar en su ciclo de trabajo?

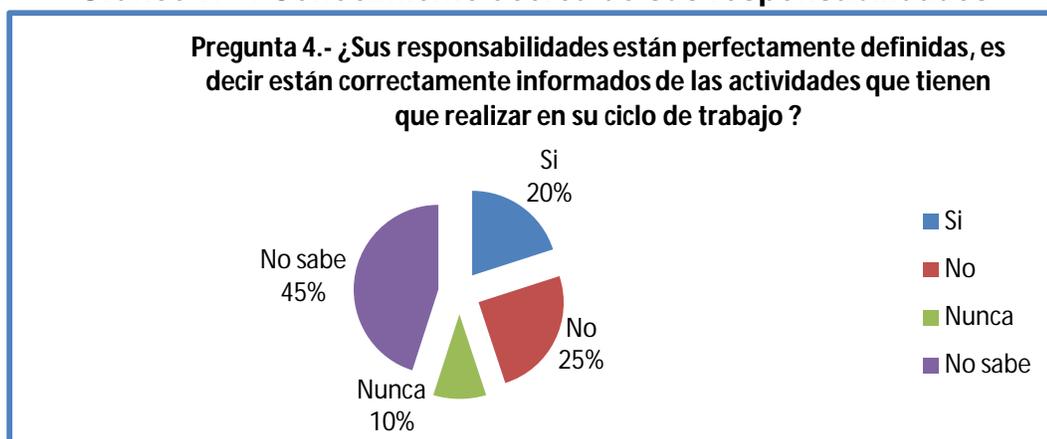
Trabajo N-6 Conocimiento acerca de sus responsabilidades

Nivel de Satisfacción	Total	Porcentaje
Si	4	20%
No	5	25%
Nunca	2	10%
No sabe	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 4 Conocimiento acerca de sus responsabilidades



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 45% de los empleados nos dan a conocer que no saben ni han tenido conociendo acerca de sus responsabilidades dentro de la empresa, el 25% que no conocen aquellas responsabilidades, el 20% que si conoces sus responsabilidades y el 10% que nunca las a conocido.

Pregunta 5.- ¿Existe confusión en la realización de las tareas por una mala explicación de los administradores o encargados del área?

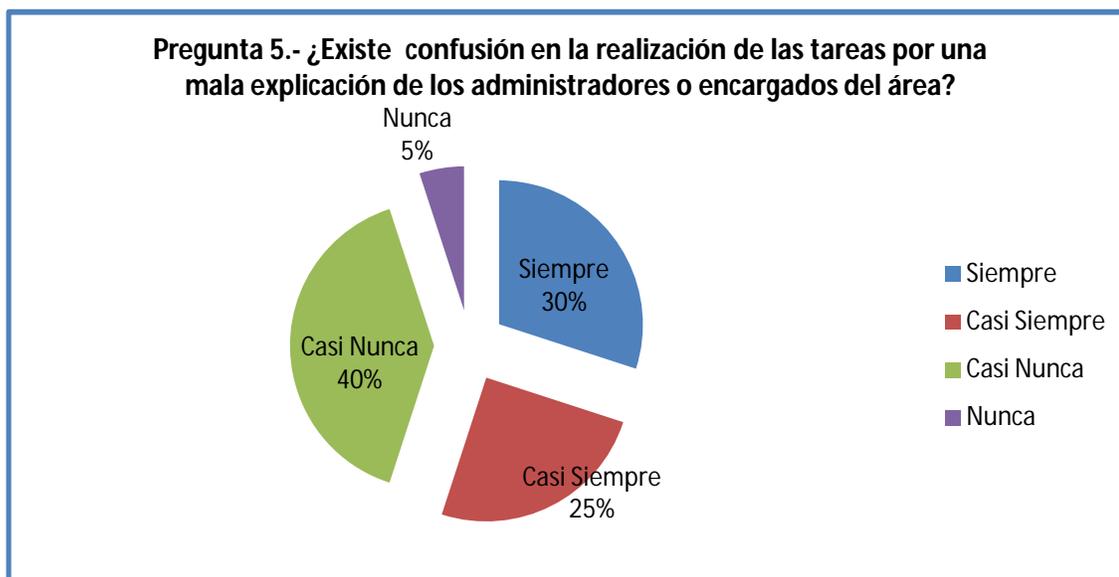
Tabla N-7 Confusión laboral por mala explicación de administradores

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi Siempre	5	25%
Casi Nunca	8	40%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 5 Confusión laboral por mala explicación de administradores



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 40% de los empleados afirman que casi nunca existen confusión en la realización de las actividades por mala explicación de los encargados, 30% que siempre, el 25% que casi siempre y el 5% que nunca existen confusiones.

Pregunta 6.- ¿Existe una coordinación adecuada en su área o departamento, con respecto al cumplimiento de las actividades laborales?

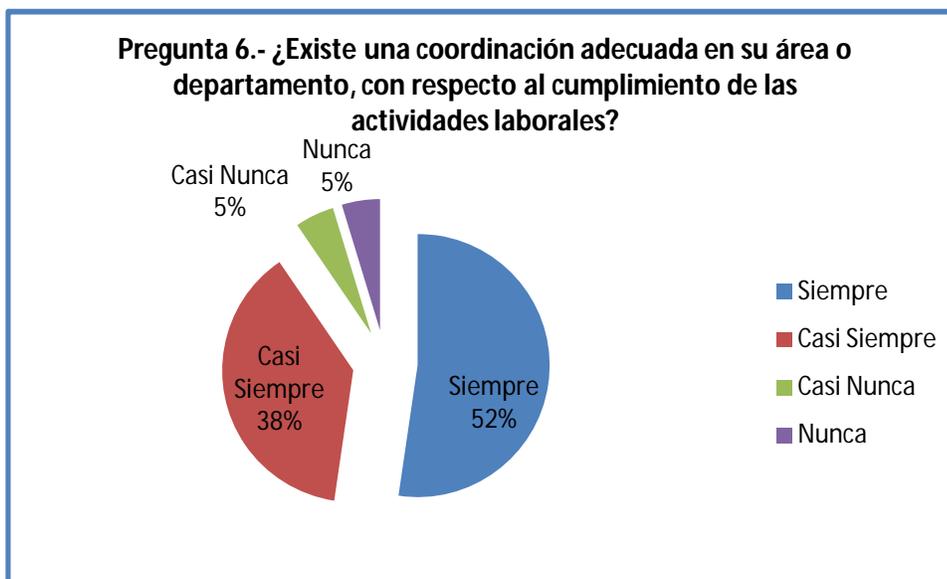
Tabla N-8 Coordinación laboral en el área o departamento

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	11	52%
Casi Siempre	8	38%
Casi Nunca	1	5%
Nunca	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 6 Coordinación laboral en el área o departamento



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 52% de los empleados piensa que siempre existe una coordinación de las actividades laborales, el 38% que casi siempre, el 5% comparten que casi nunca y nunca existen coordinación de las actividades laborales en las respectivas áreas o departamentos.

Pregunta 7.- ¿Existe sobrecargo de trabajo por falta de coordinación de las funciones, es decir por la inexistencia de un plan de trabajo?

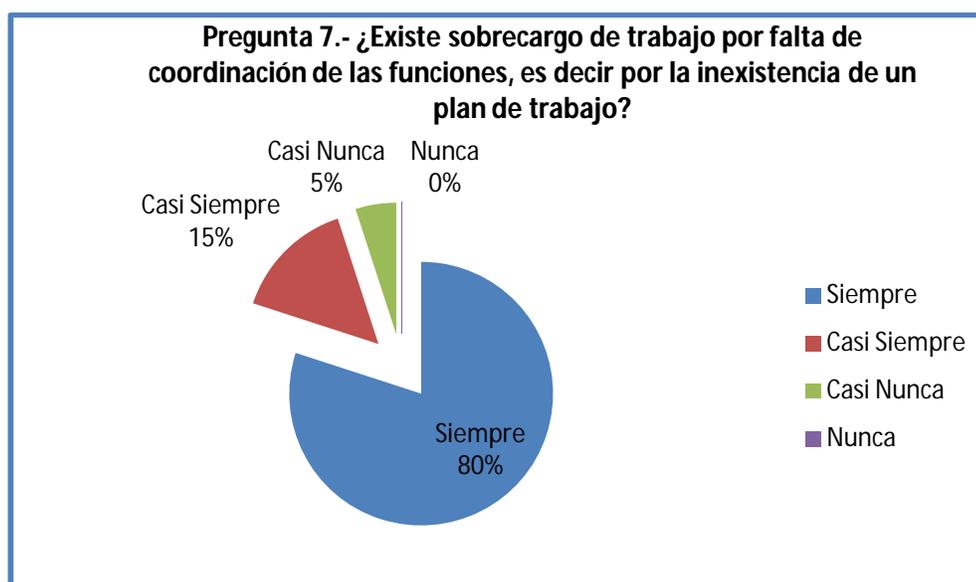
Tabla N-9 Sobrecargo laboral por falta de plan de trabajo

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	16	80%
Casi Siempre	3	15%
Casi Nunca	1	5%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 7 Sobrecargo laboral por falta de plan de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 80% de los empleados indican que siempre existe un sobrecargo de trabajo por la inexistencia de un plan de trabajo, el 15% que casi siempre; el 5 % que casi nunca existe sobrecargo, nadie opina que nunca existe sobrecargo de trabajo por la inexistencia de un plan del mismo.

Pregunta 8.- ¿Existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

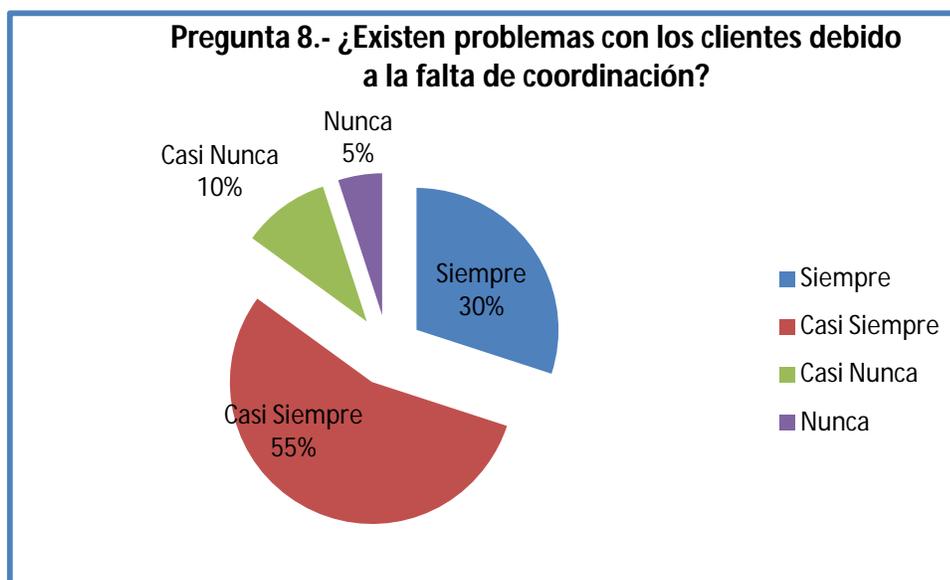
Tabla N-10 Problemas con los clientes

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi Siempre	11	55%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 8 Problemas con los clientes



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 30% de los empleados incurren que siempre existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación, el 55% que casi siempre existen problemas, el 10% que casi nunca y un 5% que nunca existen problemas por una falta de coordinación con los clientes.

Pregunta 9.- ¿Conoce usted la estructura organizacional de la compañía?

Tabla N-11 Conocimiento acerca de la estructura organizacional

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Si	2	10%
No	7	35%
Nunca	1	5%
No sabe	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.
Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 9 Conocimiento acerca de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.
Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura interpretativa.- El 10% de la empresa conoce acerca de la estructura organizacional pese a que la misma no esté correctamente fundamentada en la empresa, el 35% que no conoce, la mitad de los empleados que representa el 50% no sabe y el 5% que nunca ha conocido la estructura organizacional.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación en la empresa entre empleados y empleador?

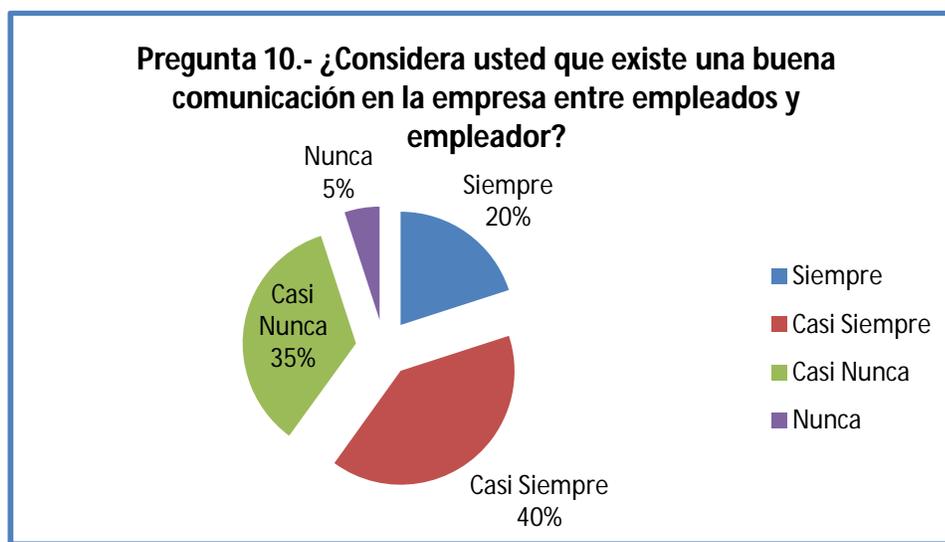
Tabla N-12 Comunicación laboral

Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje
Siempre	4	20%
Casi Siempre	8	40%
Casi Nunca	7	35%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Gráfico N° 10 Comunicación laboral



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Lectura Interpretativa.- El 20% opina que siempre existe una buena comunicación laboral entre el empleador y los empleados, el 40% que casi siempre existe, el 35% que casi nunca existe una comunicación, es decir son pocas la veces que tienen relación con el mismo; mientras que el 5% discrepa que no existe una buena comunicación laboral.

Entrevista N° 1

Esta entrevista sirve para poder conocer y recopilar información acerca de la administración de la empresa Flore S.A. La información que se obtuvo es propiamente de la empresa y su único uso será para la aplicación del proyecto de tesis.

Entrevistada: Sra. Fanny Pérez Castillo

Cargo: Gerente General de Flore S.A.

1.- ¿Qué procedimientos usted aplica para que su personal desarrolle sus actividades, con el fin de que ellos alcancen el éxito?

Los procedimientos que se realizan aquí en la empresa son empíricos, porque aún no tenemos técnicas o algo científico que nos ayude a controlar de mejor manera las actividades laborales, pese a que cada cuadrilla de trabajadores tiene su jefe, muchas veces no es suficiente para que realicen sus actividades con éxito.

2.- ¿Cuenta la empresa con perfiles para cada cargo?

No, Flore S.A no cuenta con perfiles para el cargo de los empleados, ya que simplemente se ubica a los trabajadores sin ningún tipo de estudio de sus conocimientos, o destrezas, es decir que simplemente que tengan ganas de trabajar, ellos cumplen con diferentes roles aquí en la empresa .

**3.-¿Qué podría opinar usted sobre el desempeño laboral de sus empleados?
¿Cuántas veces al año usted los evalúa?**

El desempeño de mis empleados es de manera normal, y no realizamos ningún tipo de evaluación, pese a que nos lo han recomendado, lo vemos como un gasto vano.

4.-¿Cómo evaluaría a los trabajadores en su rendimiento laboral? ¿Cumplen con los objetivos establecidos?

Se podría dar un informe semanal de sus actividades, o se podría realizar reuniones para escuchar sus problemas, pese a que no existe una buena comunicación con el personal, y si cumplen; no de una manera exitosa, pero si lo hacen porque saben que su objetivo diario es que la mercadería salga de la empresa.

5.-¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de funciones, para el mejoramiento organizacional y desarrollo de la empresa ,con el fin de establecer sus actividades?

Por supuesto, con todos los beneficios que me has podido explicar, me doy cuenta que la empresa necesita un cambio, y más que todo en la estructura organización, para evitar el sobrecargo de trabajo y poder cumplir con los requisitos que una empresa de elite requiere. De esta manera se reducirá los problemas laborales e incrementaran las utilidades.

ANÁLISIS

La Gerente de Flore S.A a través de la entrevista nos dio a entender la importancia de un cambio en la estructura organizacional, la implementación de un manual de funciones que ayude a la distribución de las actividades y soluciones a los problemas que se presentan a diario. A que un cambio en su compañía utilizando nuevas estrategias ayudaran a encontrar mejores utilidades.

Entrevista Nº 2

Entrevistada: Ruth Gavilánez de Reinoso

Cargo: Gerente de Hotelera

1.- Para usted con todos los años de experiencia que tiene en relación a la administración ¿Cuál piensa usted que es el departamento más impórtate dentro de una empresa?

Todos los departamentos son muy importantes, ya que se apoyan mutuamente, pero a mi parecer uno de los pilares fundamentales en las empresas es el departamento de Relaciones Humanas, porque los empleados son la base fundamental de cada empresa y son ellos los que hacen producir y generar utilidad.

2.-Si se dice que la comunicación es un pilar fundamental en la empresa ¿Qué opina usted de eso al respecto?

En mi empresa cuento con una psicóloga, que es la que nos ayuda en relación a esos problemas, siempre trato de que mis trabajadores me vean como su amiga, mas no como su jefa; eso sí siempre manteniendo el margen de respeto. Y me ha dado frutos ya que llevamos una excelente comunicación y se pueden prevenir los problemas a tiempo.

3.-Usted sabe que toda empresa bien constituida cuenta con un manual de funciones ¿Qué tipo de importancia le da al mismo en su empresa?

Es muy importante la aplicación de un manual de funciones, ya que esta manera cada empleado tendrá estipuladas sus actividades y el trabajo se lo realizara de manera eficaz y eficiente, con el fin de obtener beneficios tanto personales como monetarios.

4.-La tecnología avanza diariamente ¿Cómo ve usted la capacitación a sus trabajadores de acuerdo a los diferentes tipos de necesidades?

Los estándares y estrategitas administrativas se actualizan a diario, y si capacito a mis empleados en fines como: Atención al Cliente, Contabilidad y Administración, ya que es una inversión porque ellos obtienen conocimientos que enriquecen a la empresa y llegan a un mismo objetivo eficaz y eficiente.

5.- ¿Piensa usted que sus empleados deben tener conocimientos de los cambios y actividades que usted realiza en la empresa?

En mi caso yo a mis empleados le comento de cómo ha terminado el mes según corresponde a las ganancias y cuando estamos bajando el nivel, ya que de ellos depende de que esto cambie, en toda empresa se debería comunicar y de esta manera se pueden prevenir muchos inconvenientes a tiempo.

ANÁLISIS

La Sra. Ruth Gavilánez Gerente Hotelera nos manifestó y ratifico lo importante que es el manejo de una estructura organizacional, se enfocó mucho en la administración del personal, en lo importante que es la comunicación laboral y lo mucho que puede ayudar para alcanzar los mejores estándares de éxito. Y que ella aplica un plan de trabajo a sus trabajadores y de esta manera es más fácil controlarlos y las actividades se las realizan con eficacia.

Entrevista N° 3

Entrevistada: Ing. José Chacón

Cargo: Gerente Computer Anexos

¿Piensa usted que es importante la estructura organizacional de una empresa?

Sí, porque la estructura organizacional de una empresa es como la columna vertebral del cuerpo humano, de esta depende el funcionamiento eficiente de la empresa, mi empresa puede ser pequeña pero cada uno de mis trabajadores tiene estipulados sus cargos y responsabilidades. El diseño organizacional de cada empresa es muy diferente, pero rumbo a un mismo objetivo que es el de obtener utilidad.

¿Usted cree que la estabilidad empresarial da mejores rendimientos en sus empleados?

Si, ya que contar con una cúpula de empleados estables, por si genera a la empresa una estabilidad tanto laborar como monetaria, y es de gran beneficio porque lo empleados conocen con mucho mas trayectoria y experiencia el funcionamiento de las misma.

¿Qué estándares o procedimientos a utilizado para que su empresa produzca más o alcance el éxito?

Una de la principales fuentes de motivación a los empleados es la monetaria, y yo los incentivo de esa manera, pagando sobre-tiempos, y reconociéndoles trabajos extras que hagan en mi empresa. Eso utilizo yo como procedimiento, además de una buena comunicación laboral con ellos.

¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa, y cuanto cree usted que esta dependa de una buena estructura organizacional?

Pues la rentabilidad de mi empresa la veo reflejada en los balances contables, en cuanto a lo monetario, porque en cuanto a personal, soy muy amigo de ellos y tenemos una excelente relación laboral, y depende mucho una buena estructura organización ya que uno puede reducir el tiempo en cuanto a administración y se obtendrán mejores resultados laborales y monetarios.

¿Cree que los empleados realizarían mejor sus funciones, con cambio organizacional?

Si, cuando yo empecé mi empresa la manejaba de una manera tradicional, luego me fui capacitando y todo aquello aplicaba en mi empresa, y vi como el crecimiento de mis empleados fue muy exitoso, tanto emocional como en lo laboral.

Análisis

El gerente de Computer Anexos afirmo nuevamente la importancia de la utilización de un manual de funciones y lo primordial que es su uso para la empresa, saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad, esto ahorraría el tiempo y además mejora de la rentabilidad laboral, hablo acerca de cómo incentiva a sus trabajadores para que alcance el éxito y sus metas. Y la importancia en la aplicación de nuevos estándares y estrategias administrativas que apoyen al mejor funcionamiento personal y colectivo de la empresa.

Entrevista N.- 4

Entrevistada: Ing Comercial Alexandra Caspata Valarezo

Cargo: Gerente General del Comercial Juan Eljuri

1. ¿Qué opina usted acerca de los beneficios al invertir en la implementación de un manual de funciones?

Toda inversión acarrea frutos, éxito, logros, cambios; sabiéndolos utilizar y aplicar, un manual de funciones en una empresa es muy ventajoso, porque reduce a las actividades monótonas, y se puede definir de manera específica los cargos, reduce el sobrecargo de trabajo y cada uno sabe cuáles son sus responsabilidades y tienen

encaminado sus objetivos, y así mejorar el ambiente laboral y financiero de las empresas.

2. ¿Piensa usted que la aplicación de un manual de funciones en la empresa genera éxito?

Sí, porque hoy en día este tipo de documentos se hace muy necesario en la aplicación de una empresa, porque para pasar las pruebas en muchas certificaciones como las (ISO, OHSAS entre otras) es un requisito, y nos convierte en una empresa competitiva al resto de las demás, a conseguir estándares exitosos, además porque su uso interno minimiza los conflictos en las áreas de trabajo, define sus responsabilidades y marca el orden.

3. ¿En su trabajo se aplica un manual de funciones, que beneficios absorbe usted de este?

Si se aplica un manual de Funciones u Organización, y los beneficios que me ofrecen es que mis responsabilidades y actividades laborales están correctamente definidas, y se cuales son mi objetivos, mi perfil laboral y me beneficia porque no realizo otras actividades que no están a mi alcance o que no me corresponden, es decir brinda una tranquilidad laboral, porque todo el personal conoce cuáles son sus actividades y las realiza de manera eficaz.

4. ¿Antes de aplicar el manual de funciones en la empresa, cree usted que se debe capacitar a los empleados?

Sí se debe capacitar, porque muchos empleados le temen al cambio, tienen un concepto muy antiguo a que un cambio los perjudica, más en la actualidad todo cambio empresarial es con el fin de mejorar el rendimiento, capacidad laboral y financiera de sus trabajadores.

5. ¿La aplicación de un manual de funciones u organización, usted lo canaliza como una inversión o un gasto?

Todo lo que sea de beneficio para la empresa será canalizado como una inversión, porque al momento diseñar una nueva estructura organizacional las operaciones u actividades se las realizan de manera eficaz y eficiente, además mejoran el entorno laboral y financiero, que es lo más importante para la empresa.

Análisis:

La Ing. Com. Alexandra Caspata Valarezo gerente general del Comercial Juan Eljuri disolvió nuevamente todas las incógnitas acerca de la aplicación de un manual de funciones, cuán importante es para la empresa, para que tenga enfoques competitivos, que una buena estructura organizacional puede hacer destacar a una empresa, cumpliendo con estándares de muy alto nivel; que ayudan a la empresa a mejorar de manera considerable sus rendimiento laboral y financiero, la aplicación de este manual es una inversión para cada compañía, por todos los benéficos que esta acarrea.

Entrevista N.- 5

Entrevistada: Ing CPA Vanessa Caspata Valarezo

Cargo: Contadora Publica Autorizada de la Empresa “Vinos Don Juan ”

1. ¿Qué opina acerca de la estructura organizacional de su empresa; cuales son los aspectos positivos?

En la compañía en la que laboro ya por 5 años eh constatado que tenemos una estructura organizacional muy estable y planificada de excelente manera, como objetivo principal de nuestra estructura organizacional es que los empleados cumplan con sus actividades de manera óptima y que alcancen las metas fijadas en la planificación y desde que me encuentro laborando aquí la empresa ha crecido de manera condicional, y ha cumplido con las metas establecidas laboral y financieras.

2. ¿Cómo miden la productividad del recurso humano en su empresa; cumplen con los objetivos?

Pues contamos con un departamento de Recursos Humanos el cual semestralmente realiza encuestas, y estudia a cada uno de los empleados con el fin de entregar un informe en el cual consta su nivel de desempeño y cuáles son las supuestas características ya sea porque su nivel suba o baje, y de esta manera se constata de manera efectiva el cumplimiento de sus objetivos laborales.

3. ¿Cómo ve usted el clima laboral interno de su empresa; y porque es así?

Manejamos un clima laboral apacible, porque existe integración del personal, hay muchos programas de integración que la empresa realiza como juegos deportivos, convivencias que hacen que todos nos conozcamos, y esto hace que las actividades se realicen de manera eficaz, sin presentarse ningún tipo de anomalía laboral.

4. ¿Piensa usted que es de gran utilidad la aplicación de un manual de funciones en las empresas?

Si es de gran ayuda, porque un manual de funciones es como un plan de trabajo, es donde y como te vas a desenvolver en un puesto laboral, además sirve para que realices una actividad y no tengan sobrecargo de trabajo. Es una ventaja contar con un manual de funciones.

5. ¿Cuál piensa usted que es el área estratégica de la cual depende el éxito de la empresa; y porque?

Pues el área o departamento más importante de la empresa son todos, porque en los departamentos se trabajan en línea es decir en secuencia y si uno no lo hace bien, traerá problemas. Y cada uno de los departamentos enfoca sus estrategias para realizarlo de mejor manera, cumpliendo con los objetivos planteados; en mi caso las estrategias que yo planteo es orden, disciplina y todo mis cinco sentidos, porque lo mío es analizar las decisiones financieras que le convengan a la empresa.

Análisis:

La Ing. CPA Vanessa Caspata Valarezo contadora de la empresa “Vinos Don Juan” especifico la importancia y adaptabilidad de una estructura organizacional bien definida, dio a notar los beneficios y ventajas de aplicarla en la empresa, y disolvió hipótesis acerca del desempeño de los trabajadores, y hablo del clima laboral de la empresa, que un acorde clima laboral induce a alcanzar los objetivos planteados y metas que se proponga la compañía. Manifestó que es una ventaja contar con un manual de funciones, porque este es como un plan de trabajo de vital importancia para las empresas.

4.3 RESULTADOS

A través de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Flore S.A y las entrevistas realizadas a expertos en la materia con la finalidad de aclarar hipótesis planteadas; se pudo conocer lo siguiente:

- 1) El 55 % se encuentra satisfecho con la manera organizacional en como sus subalternos manejan la empresa, pese a que dicha administración se realiza de una manera empírica, es decir a base de la experiencia.
- 2) El 45% manifestó que tienen un desconocimiento de sus responsabilidades laborales dentro de la empresa, es decir que casi la mitad de los empleados tienen desconocimiento de sus funciones, es decir que no está estipulado ni un plan de trabajo.
- 3) El 52% de los empleados manifestaron que si existe coordinación de las actividades, la persona encargada indica la actividad del día y ellos la cumplen, no es que cuentan con un manual de funciones o mucho menos con un plan de trabajo; por lo que recae que el 80% de sus empleados indiquen a que existe sobrecargo de trabajo, que muchas veces no son reconocidos por el empleador.
- 4) El 50% de los trabajadores indico por medio de las encuestas su desconocimiento acerca de una estructura organizacional, debido a que por parte de la empresa nunca se ha dado ningún tipo de capacitación, ni para los altos ejecutivos mucho menos a los empleados; pese a que el 40% indica que existe una buena comunicación laboral entre empleador y empleados.
- 5) El 55% indico que existen problemas con los compradores, por circunstancias como demora en los pedidos, ya que no existe una buena relación entre los mismos, no se le ha dado el debido respeto laboral a los trabajadores y ellos piensas que no se lo merecen; y esto genera la discrepancia entre ellos y una mala imagen a la empresa.

A través de las entrevistas realizadas a expertos en la materia, a personas que en su día a día y a base de sus experiencias tanto empíricas y científicas conocen del tema,

llegaron a la conclusión de determinar factible la utilización de una estructura organizacional en las empresas, y se determinó que la implementación de la misma induce a que las actividades laborales se realicen con eficiencia y eficacia, alcanzando así de manera efectiva sus objetivos y mejorando el rendimiento laboral y financiero de las empresas.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Tabla N° 13 Verificación de las hipótesis

<i>Hipótesis</i>	<i>Verificación</i>
Una estructura organizacional adecuada influye de manera positiva en el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.	Todas las preguntas de la encuestas están dirigidas al diseño de una estructura organizacional y las falencias por la inexistencia de la misma, como objetivo principal la implementación de un manual de funciones. Y de la misma manera los entrevistados corroboran la hipótesis.
Si existe una correcta organización laboral los empleados desempeñaran correctamente sus actividades	Las preguntas 1(55%) y 6 (52%) se enfocan en la organización laboral, pese a que los empleados afirman que no existe dicha desorganización los resultados son otros al analizar sus actividades, además en la pregunta 10(40%) de sus empleados afirma que casi siempre existe el dialogo entre empleador y trabajador, que influye directamente con la organización laboral. Las entrevistas 1, 3, 4 y 5 corroboran la hipótesis.
Si existe objetividad en las tareas asignadas al personal, estas se realizaran a total satisfacción	En la pregunta 2(45%) de sus empleados manifestaron que a veces poseen las destrezas necesarias, no llegan a cumplir con un trabajo eficaz y mostraron su descontento al momento de afirmar que desconocen de sus responsabilidades como empleados; y en la pregunta 4(45%) afirmo que sus actividades no están correctamente definidas, provocando no alcanzar trabajos eficaces. La entrevista 5 afirma la hipótesis con respecto al alcance de la eficacia.
Si existe conocimiento efectivo de las actividades laborales no habrá acumulación de trabajo	En la pregunta 3(30%) un margen de empleados desconoce sus responsabilidades laborales y esto afecta al desempeño de las mismas además en la pregunta 7(80%) de los empleados indicaron que la falta de conocimientos acerca de los estándares de administración provocan un sobrecargo de trabajo muy elevado afirmando la hipótesis de acumulación de trabajo, además lo entrevista 1 y 4 afirma esta hipótesis.
La utilización de un manual de funciones, evitará sobrecargo de trabajo para las mismas actividades	En la pregunta 9(50%) nos manifestó un desconocimiento de una estructura organizacional, mucho menos de un manual de funciones, y en todas las entrevistas se ve el lado ventajoso de aplicar este nuevo método, que ayudara a mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa FLORE S.A.

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Análisis:

En la tabla N- 13 de Verificación de las Hipótesis podemos observar cada una de las hipótesis planteadas al principio, aplicando las técnicas de análisis como la entrevista y la encuesta se confirmó muchas de las problemáticas que afectan en el medio laboral, estudiando las ventajas y desventajas en la aplicación de nuevos estándares administrativos y comerciales con el fin de mejorar el rendimiento laboral y financiero de las empresas; cumpliendo con cada uno de los objetivos que ayudan a solucionar los problemas, encaminados a mejorar el rendimiento de la empresa, aplicando sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Un cambio oportuno en las empresas pueden prevenir fracasos, el avance tecnológico ha permitido implementar nuevas herramientas para la aplicación, mantenimiento y control de las actividades empresariales.

Los objetivos de toda empresa es maximizar el capital económico del accionista; pero para llegar a ella se debe seguir un proceso, el cual implica un plan de trabajo, que debe de elaborarse a base de los procedimientos técnicos, que ayuden a enriquecer la estructura organizacional de las empresas.

Dando importancia a cada uno de los departamentos laborales de la empresa y escuchando los problemas de sus trabajadores, establecerán un clima laboral sólido y entorno de trabajo que no exista fatigación laboral.

En vista de lo analizado y lo corroborado a través de las técnicas de investigación como fueron la entrevista y la encuesta, podemos dar paso al estudio del diseño de una estructura organizacional que tenga como finalidad mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. TEMA

“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA FLORE S.A”

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Según el libro de (Mintzberdg, 2011, pp. 5,6,7)

El Diseño de estructuras, Fundamentos del diseño: coordinación y división del trabajo.

Definición de estructura organizacional: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos.

Mecanismos coordinadores:

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

- 1) Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario)
- 2) Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- 3) Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)
- 4) Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- 5) Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Uno de los grandes exponentes de la Gestión Administrativa y Financiera aporta sus importancias de una buena gestión administrativa. (Robbins, 2010, pp. 6,7)

Una buena gestión administrativa representa el camino hacia el éxito de un negocio no importando su tamaño o capital. El manejo de las herramientas que la administración provee las bases para el crecimiento sostenido de su empresa.

No se puede negar que la función empresarial y administrativa es el primer paso para la construcción y el manejo de cualquier negocio y de esa función, en gran medida va a depender el cumplimiento de los objetivos trazados en sus diferentes facetas.

Las operaciones desarrolladas, tales como: compras, ventas, producción, finanzas, marketing, tecnología, entre otras, se ven rodeadas por el espectro de la gestión administrativa. La actividad operativa de la organización es la que hace a su día a día y requiere de importantes cuidados y atenciones para un eficiente desarrollo.

La toma de decisiones en lo que respecta a la utilización de sus recursos humanos, financieros y materiales es vital para alcanzar los resultados fijados y todo va a depender de una buena gestión administrativa.

En ese sentido somos especialistas, que podemos ayudarles en los renglones que tienen que ver con este importante tópico.

Manual de organización: Es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración. El Manual de organización se complementa recíprocamente con el organigrama para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran y sus relaciones. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Las principales ventajas que dan importancia al Manual de Organización son:

- ❖ Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- ❖ La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- ❖ Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- ❖ Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

Manual de procedimientos: Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Según algunas ventajas de los manuales de procedimientos son:

- ❖ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ❖ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ❖ Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ❖ Útil para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ❖ Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ❖ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ❖ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Un autor con conocimientos modernos de Contabilidad, Administración y Auditoria expone lo siguiente (Davalos, 2001, págs. 133-148) acerca de los controles:

- ❖ **Control Administrativo** .- Subdivisión del control interno que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos de una entidad o empresa, que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y con la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, solo tienen que ver de manera indirecta, con los controles y registros financieros.
- ❖ **Control Concurrente**.-Conjunto de procedimientos y medidas en una entidad para revisar y verificar las operaciones que, al momento, se vayan a efectuar

o sean aplicados, en forma simultánea, con la autorización y ejecución de las mismas.

- ❖ **Control Contable.-** Subdivisión del control interno que comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de las transacciones, el uso de documentos y registros financieros.
- ❖ **Control de Calidad.-** Proceso de análisis, inspección y prueba encaminado a conseguir que un determinado trabajo o producción satisfaga las expectativas de necesidad previstas, dentro de estrechos límites de tolerancia y aceptabilidad de orden general.
- ❖ **Control de Inventarios.-** Parte del control interno de los bienes de cambio, que corresponde la organización, los métodos y los procedimientos que se relacionan con la protección de los inventarios, la utilización de comprobantes y el registro correcto y oportuno del movimiento de las existencias de un negocio o empresa.
- ❖ **Control Interno Financiero.-** Plan de organización y conjunto de medidas y procedimientos adoptados en procura de la salvaguarda de la salvaguarda de los recursos, custodia de los activos, la verificación y vigilancia sobre la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de la información y estados financieros de una entidad o empresa determinada.
- ❖ **Control Presupuestario.-** Función de control y vigilancia que se aplica dentro del proyecto administrativo cuando una entidad o empresa incluye en su organización financiera el sistema de presupuestos.
- ❖ **Control Previo.-** Conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento legal y normativo sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado y que deben ser observadas por el personal.

Diseño de los Controles Internos

Para el diseño de controles internos tenemos:

- Definición del ámbito de acción

- Análisis preliminar
- Conformación del grupo de trabajo
- Ejercicios de autoevaluación
 - Sensibilización de control
 - Descripción del proceso
 - Identificación de elementos de gobernabilidad
 - Identificación, análisis y evaluación de riesgos
 - Identificación y definición de controles
- Detallar controles
- Plan de acción
- Implementar y Operar

Según uno de los exponentes y consultores de empresas (De Haro, 2008, pp. 8,9)

La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se han propuesto. Los empresarios han establecida varios tipos de estructura que les permite lograr obtener el máximo aprovechamiento de recursos humanos.

Algunos de los tipos de estructuras son: funcional, divisional, horizontal y matricial. La estructura funcional divide el trabajo según las funciones que se realizan, cada función

es realizada por personas que poseen las habilidades y conocimientos específicos para cada área. La estructura divisional divide a la empresa en distintas unidades donde cada unidad posee una mini-estructura funcional

Según el analista en Estrategias de creación de empresas se refiere a la importancia en la aplicación de (Palacios, 2012, pp. 62,63,64,65,66)

Misión

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo así:

- ❖ Atención, orientación al cliente
- ❖ Alta calidad del producto/ servicio
- ❖ Especificaciones del producto/ servicio
- ❖ Creatividad, ingenio e innovación

Visión

Es la declaración amplia y suficiente de a dónde quiere que su empresa o negocio este dentro de 5 o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio.

La visión señala el rumbo y la dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión sirve de guía en la formulación de estrategias y debe de reflejarse en la misión, objetivos y las estrategias de la empresa, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante índices de gestión bien definidos.

Políticas

Las políticas sirven para guiar las acciones y decisiones requerida para lograr los objetivos. Las políticas establecen las condiciones de contorno para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecida, permiten a otro trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores.

Objetivos

Son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, con qué criterios se deben evaluar y q tan bien se han ejecutado.

Son los resultados a corto, mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión.

Se debe especificar solamente el que y el cuándo, y evitar aventurarse en por qué y el cómo.

Dos grandes exponentes del Comportamiento Organizacional aportan sus conocimientos acerca de la importancia de un diseño Organizacional (Franklin & Krieger, 2011)

Teoría, Estructura y Diseño Organizacional

Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y las formas en que afectan y son afectadas por el entorno en que se desenvuelven.

La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas y po la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

El diseño organizacional se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las

acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

Importancia del Diseño Organizacional

Debido a la creciente presión competitiva, a la globalización y al manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para la organización.

El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Manejo de contingencias

La palabra contingencia se refiere a la posibilidad de que una situación se presente o no dependiendo de determinados factores. Desde esta perspectiva, para que las organizaciones sean efectivas debe haber un buen grado de ajuste entre su estructura y las condiciones. En otras palabras, el diseño de la organización determina cómo responderá a los diversos factores que actúan en su contexto, y que hará allegarse los recursos que requiere para su gestión.

Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. No existe una mejor manera.

Así, la teoría de las contingencias implica que “todo depende de las circunstancias”. Por ejemplo algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean ser eficaces. En esta situación un enfoque administrativo que utiliza procedimiento de control burocrático, una estructura jerárquica y comunicación formal sería el apropiado. Así mismo, los procesos administrativos del libre lujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque administrativo correcto es contingente y debe responder a la situación que enfrente la organización.

En la actualidad casi todas las organizaciones funcionan en entornos como alta incertidumbre en consecuencia podemos afirmar que estamos inmersos en un periodo de transición importante en el cual los conceptos de la teoría y diseño organizaciones están cambiando radicalmente.

Retos básicos del Diseño Organizacional

Si las organizaciones quieren mantener su efectividad a medida que atraviesan las diversas etapas de su ciclo de vida, deben evacuar de manera continua, el diseño de su estructura de acuerdo con componentes como reglas escritas, procedimientos de operación, procesar normas y valores que especifican como debe desempeñar el trabajo sus integrantes. Ese desafío incluye actividades como la estandarización, el ajuste mutuo, la formalización, la diferenciación y la integración.

La estandarización es la forma de actuar de conformidad con un modelo de desempeño específico, dedicado por los conjuntos de regla y normas que se aplican en una situación en concreto.

El eficiente manejo es el medio del cual las personas se basan en su juicio para tomar decisiones, en lugar de acero con fundamentos en reglas y normas estandarizadas.

La formalización es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones. Por lo común en un alto nivel de formalización tiende a centralizar la autoridad en tanto que bajo un nivel de formalización promueve un ajuste mutuo y fomenta la descentralización de autoridad.

La diferencializacion es el proceso por medio del cual la organización asigna personas y recursos a la realización de tareas organizacionales, incluyendo la forma en que estas se relacionan y la autoridad utilizada para lograr sus metas.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa Flore S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de tilapia en el Cantón Milagro que actualmente requiere del diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa.

Luego de haber realizado el análisis de investigación se llegó a la conclusión que los principales problemas con los que cuenta la empresa son: la inexistencia de una estructura organizacional, bajo grado de satisfacción, el desconocimiento de sus funciones y actividades a realizar, entre otras, motivo por el cual la empresa debe aplicar el diseño de una estructura organizacional que de forma clara y precisa señale cuáles son los lineamientos de la empresa, la distribución de las actividades, esto permitirá a la compañía alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, logrando de esta manera la satisfacción tanto organizacional como de sus empleados.

La implementación de una estructura organizacional, a través, de estándares de primer nivel, que permita a la empresa jugar un papel competitivo en el ámbito laboral y financiero, implementado un plan de actividades y generando así una perfecta organización laboral dentro de la empresa, con la finalidad de que los empleados conozcan sus actividades y las desempeñen de manera eficaz y eficiente, pronosticando un clima laboral participativo.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la Propuesta

Implementar el diseño de una estructura organizacional, para mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

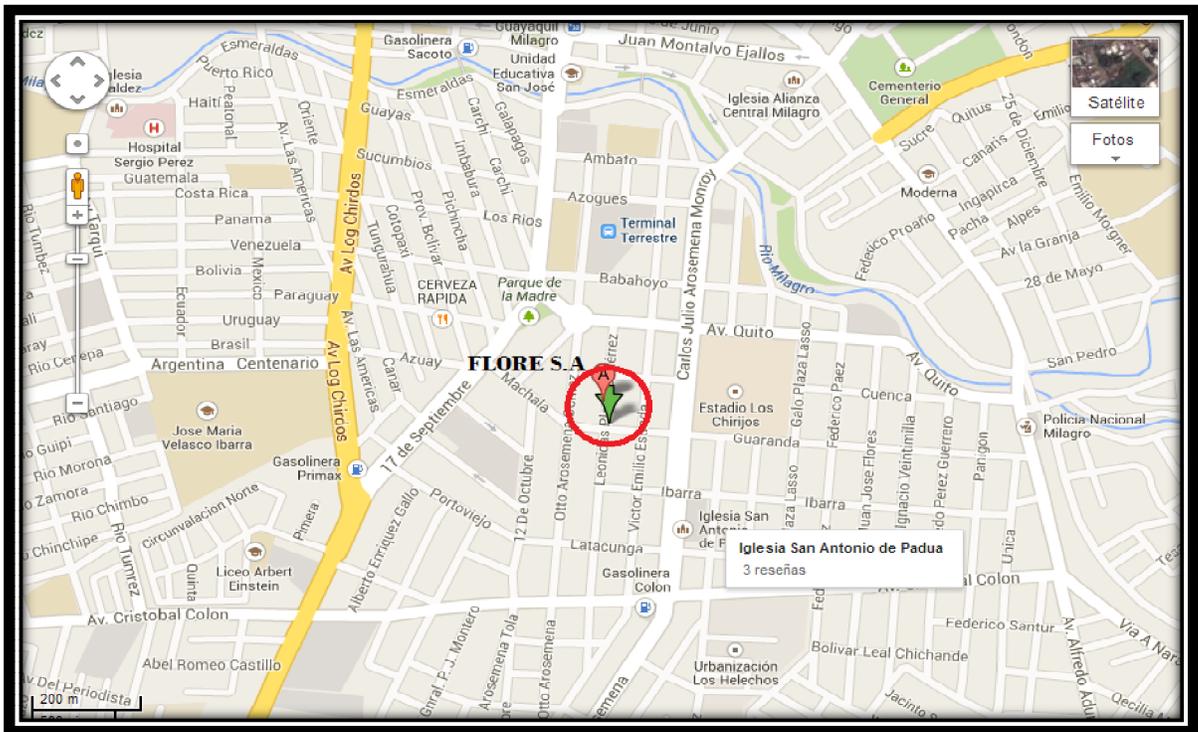
- Diseñar una estructura organizacional: Organigrama, Misión y Visión, Valores corporativos y eslogan; que faciliten el alcance de objetivos y metas.

- Diseñar manuales de funciones para cada puesto a requerirse, que cumpla con las expectativas de la misma y mejore el rendimiento laboral de los empleados.
- Diseñar un manual de políticas de control para el desempeño de los empleados de la empresa Flore S.A.
- Diseñar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además de la vinculación del proyecto con las 5 Fuerzas de Porter.
- Elaborar un análisis presupuestario para la aplicación de organigrama, misión, visión, valores, slogan y manuales en la empresa Flore S.A.

5.5 UBICACIÓN

La empresa Flore S.A perteneciente al sector comercial se dedica a la distribución de tilapia, se encuentra ubicada en la Avenida Carlos Julio Arosemena y Cuenca, frente al Estadio Los Chirijos del Cantón Milagro.

Gráfico N°11 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps.

5.6 FACTIBILIDAD

La propuesta de Diseñar una estructura organizacional en la empresa Flore S.A es factible por cuanto se tiene los recursos humanos, financieros y económicos. Además la implementación de dicha estructura permitirá mejorar el desempeño laboral y financiero y por ende el desarrollo de la empresa.

La implementación de este diseño será realizado por mí que cumpla el papel de investigador y la ayuda del tutor y con la aprobación respectiva de la gerente propietaria de la empresa Flore S.A.

5.6.1 Factibilidad Legal

La viabilidad legal debe informar si la aplicación del proyecto cumple con las normas y reglamentos establecidos en el país, el mismo que debe de ser llevado a cabo por expertos en el tema, con conocimientos profundos acerca de constitución de empresas y aplicación de estándares administrativos.

Además de la aportación de las NIIF acerca de cambios o creación de controles:

Norma Internacional de Información Financiera No.1 (NIIF 1)._ Adopción por Primera vez de las Normas de Información Financiera la cual se refiere en su contenido sobre:

Establecer Controles para identificar los cambios:

- Identificar personal responsable para:
 - Actualización de las conclusiones de la adopción por primera vez
 - Actualización de las políticas contables en función de cambios o emisión de nuevas normas

5.6.2 Factibilidad Social

Se lo relaciona con los integrantes de la empresa Flore S.A., puesto a que se trata del ambiente laboral en el que se desempeñan y en el cual debe existir transparencia en las actividades laborales, responsabilidad, comunicación, compañerismo, motivación; elementos que son de gran importancia para que exista un clima laboral acorde que

ayude al desempeño eficaz y eficiente de las actividades laborales y se puedan obtener los objetivos y metas planteadas.

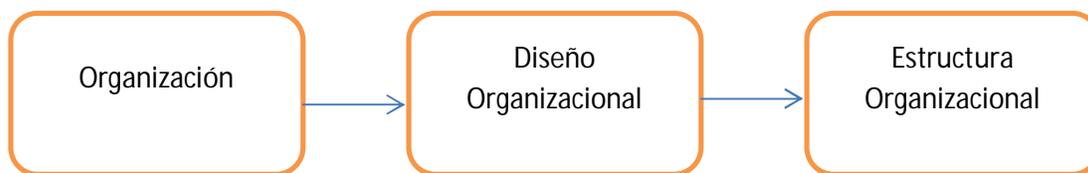
5.6.3 Factibilidad Económica

El no contar con una debida estructura organizacional definida correctamente los empleados no contarían con un ambiente laboral acorde para desempeñar sus actividades, lo que conlleva al bajo rendimiento de sus actividades e implica un déficit en la distribución de la mercadería, la cual genera disminución de los ingresos e impide el desarrollo económico de la misma.

5.6.4 Factibilidad Científico – Técnico

La empresa Flore S.A utilizara los siguientes proceso para el Diseño de la estructura organizacional y de esa manera cumplir con las expectativas de la misma.

Grafico N-12 Proceso Organizacional



Fuente: Elaborado por Rolando Pérez Andrade

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1 Actividades

Esta propuesta consiste en la implementación de una estructura organizacional que permita al personal desenvolverse en un ambiente más sólido, conocer sus actividades y desarrollarlas de manera eficaz y eficiente. A través de la implementación de un

organigrama, manual de funciones y estableciendo las políticas de los empleados se conseguirá la eficiencia organizacional.

Actividades Propuestas

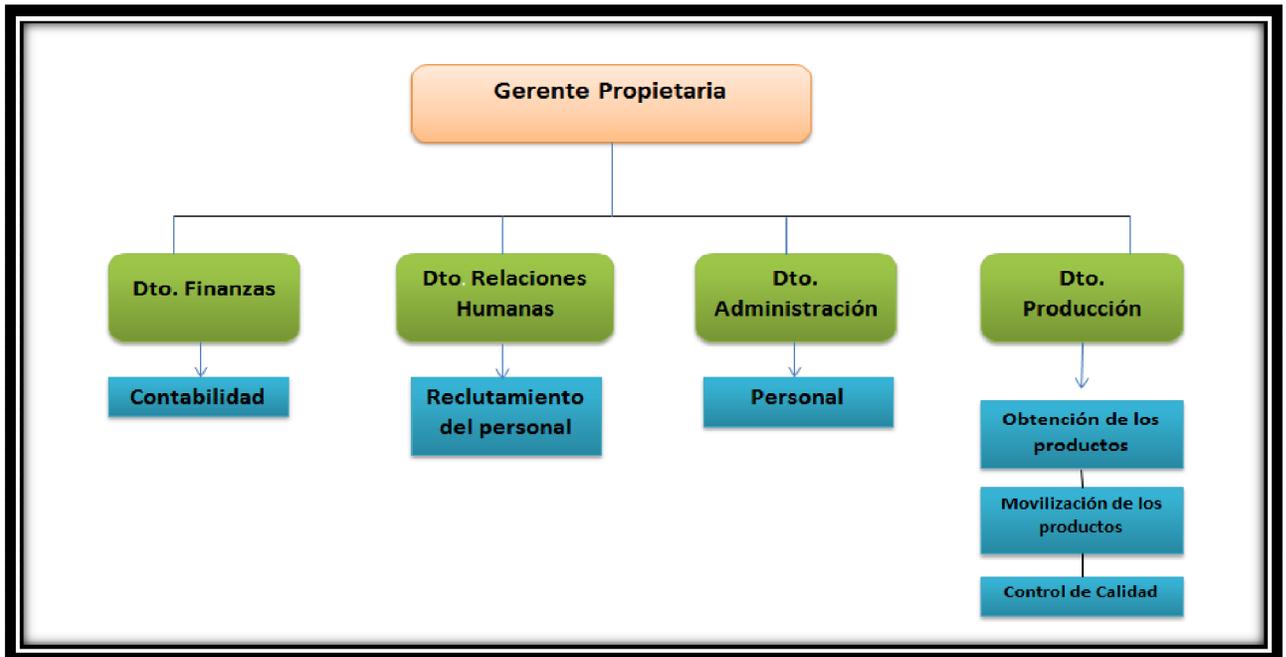
- Diseñar una estructura organizacional: Organigrama, Misión, Visión, Valores corporativos y Eslogan, que faciliten el alcance de los objetivos y metas.
- Diseñar manuales de funciones para cada puesto a requerirse, que cumpla con las expectativas de la misma y mejore el rendimiento laboral de los empleados.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el desempeño de los empleados de la empresa Flore S.A.
- Diseñar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además de la vinculación del proyecto con las 5 Fuerzas de Porter.
- Elaborar un análisis financiero proyectado a los Estados Financieros de la empresa Flore S.A. para demostrar el impacto de la propuesta en el ámbito financiero.

5.7.1.1 Estructura Organizacional

Organigrama

La empresa Flore S.A. no cuenta con un organigrama, por lo tanto se crea el siguiente organigrama que vaya acorde con las funciones que se realizan en la empresa.

Grafico N.-13 Organigrama de la Empresa Flore S.A.



Fuente: Elaborado por Rolando Pérez Andrade

La empresa Flore S.A no cuenta con estos puntos importantes como la aplicación de una Misión, Visión, Valores Corporativos y un Slogan que sean capaces de crear una ventaja competitiva y que impulsen a la empresa al logro de sus objetivos.

De esta manera me eh visto en la situación de crear dichos puntos que se ajustan al desarrollo de la empresa y de sus actividades

Misión

“Ofrecer el servicio de distribuir tilapia para el consumo humano a nivel nacional, teniendo en cuenta que el producto sea de excelente calidad alimenticia y nutritiva para los clientes”

Visión

“Afianzar a la empresa Flore S.A en el mercado y en el 2016 ubicarla como la distribuidora líder de tilapia a nivel nacional; a través de la expansión de sucursales en

el país; convirtiéndonos en una empresa competitiva con excelente calidad de servicios y productos.”

Valores Corporativos

Honestidad

Presentar una imagen decente, razonable y justa que guie la relaciones entre nosotros con nuestros consumidores.

Responsabilidad

Norma que rige el comportamiento de nuestra conducta.

Compromiso

Es el cumplimiento hacia el bienestar del cliente, que son nuestro personaje principal e importante, y para quienes buscamos mejoras día a día.

Desarrollo Humano

Reconocer la manera como se superan y ofrecerse mutuamente la ayuda integral, que da pasó a que se desarrolle un perfecto clima laboral.

Slogan

“Tenemos la experiencia, que confirma nuestro compromiso”

5.7.1.2 Diseño de Manual de Funciones

La empresa Flore S.A actualmente no posee un manual de funciones, por lo que se proponemos implantar uno, con la finalidad de definir las actividades de las personas que laboran en la misma para que cumplan con sus objetivos planteados en busca del desarrollo económico y laboral:

1.- Descripción del puesto

Nombre: Gerente Propietario

Se reporta a: -----

Supervisa a: Finanzas, Relaciones Humanas, Administración y Comercialización.

Función general:

Es el responsable de dirigir, controlar, planificar, organizar, supervisar, analizar, aprobar y deducir el trabajo de la compañía; implementando objetivos medibles y diseñando planes de acción de actividades con la finalidad de orientar al éxito colectivo de la empresa acatándose a las políticas y procedimientos de la misma.

Funciones Específicas:

- ❖ Administra los negocios de la empresa.
- ❖ Es el responsable legal de la misma.
- ❖ Es el responsable de que se cumplan con los objetivos y metas planteados.
- ❖ Realiza reuniones periódicas con sus empleados
- ❖ Administra las relaciones con los clientes y proveedores.
- ❖ Realiza estudios periódicos a los diferentes departamentos, para medir la eficiencia laboral en su desempeño.
- ❖ Define las políticas salariales

Perfil del cargo:

Edad: 27 a 46 años

Estado Civil: Indefinido

Sexo: Indefinido

Aptitudes:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Integridad
- ❖ Iniciativa propia
- ❖ Ser objetivo
- ❖ Capacidad a la toma de decisiones

Tipo de contratación: Indefinida

Competencia Técnica:

Educación: Título de tercer nivel u cuarto

Título en: Carreras afines a la administración de empresas

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares

Cursos Generales:

- ❖ Windows office
- ❖ Cultura tributaria
- ❖ Leyes laborales

Cursos de Especialización:

- ❖ Finanzas
- ❖ Contabilidad
- ❖ Economía nacional e internacional

- ❖ Motivación empresarial
- ❖ Estudio y manejo de presupuesto
- ❖ Marketing empresarial
- ❖ Administración y negociaciones
- ❖ Normas de Calidad

Detalles del puesto:

- ❖ Aprobar nuevas contrataciones
- ❖ Aprobar presupuesto e inversiones
- ❖ Autorización de aumento salarial
- ❖ Dirigir a la empresa en la marcha del negocio
- ❖ Aprobar los estados financieros
- ❖ Autoriza los cambios en las políticas de la empresa

Relaciones interpersonales internas:

- ❖ Con todos los miembros de la empresa.

Relaciones interpersonales externas:

- ❖ Clientes
- ❖ Proveedores
- ❖ Bancos
- ❖ Asociaciones

- ❖ Administradores públicos

2. Descripción del Puesto

Nombre: Supervisor de Dto. Producción

Se reporta a: Gerente Propietario

Supervisa a: Empleados

Función General

Organizar, coordinar, dirigir e innovar los sistemas y estándares de producción, a través de la implementación de técnicas que ayuden alcanzar el éxito y la eficacia de las actividades laborales; y el control de maquinarias con la implementación del recurso humano.

Funciones Específicas

- ❖ Verifica el cumplimiento de las actividades planificadas optimizando costos y recursos.
- ❖ Busca el cumplimiento de los objetivos de propuestos, que se traiga el porcentaje de tilapias diarias que se necesita según los pedidos de los clientes.
- ❖ Mejorar la productividad de los empleados.
- ❖ Monitorear las actividades realizadas por sus subordinados.
- ❖ Contribuir a mejorar las condiciones financieras
- ❖ Revisa los documentos de entrada y salida de mercadería, con la finalidad de reducir fraude.

- ❖ Informar a la gerencia anomalías presentadas de imprevisto.

PERFIL DEL CARGO

Edad: 27 a 36 años

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Masculino

Aptitudes

- ❖ Liderazgo
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Iniciativa personal
- ❖ Habilidad para dirigir
- ❖ Autoridad

Tipo de contratación

- ❖ Indefinida

Competencia técnica

Educación

Titulación de Tercer Nivel

Título en:

Tecnólogo de producción o carreras afines

Experiencia:

Mínimo 2 años en cargos similares

Cursos Generales

Utilitarios de Windows Office

Cursos de especialización

- ❖ Administración de personal
- ❖ Planificación y control de producción
- ❖ Programación de trabajo
- ❖ Motivación empresarial
- ❖ Normas nacionales e internacionales de calidad

Detalles del puesto

- ❖ Controlar el proceso de extracción, movilización de la mercadería (tilapia).
- ❖ Tomar medidas correctivas
- ❖ Llevar a cabo un control del personal sobre el cumplimiento de los objetivos de distribución y producción.
- ❖ Facilitar todas las herramientas e informes acerca del estado de producción cuando sea necesario
- ❖ Realizar reuniones con el gerente, y presentar informes de las actividades realizadas
- ❖ Supervisar funciones y actividades a sus subordinados.

Facultades:

- ❖ Solicitar personal, maquinarias ,con el respectivo informe a gerencia

Relaciones Interpersonales Internas

Con todo el personal de la empresa puesto a que dirige a la mayoría del personal de la misma.

Relaciones Interpersonales externas

- ❖ Se relaciona con proveedores
- ❖ Clientes
- ❖ Consultores de calidad

3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre: Contador

Se reporta a: Gerente

Supervisa a:

Función general

Recopilar, registrar, clasificar información de manera sistemática, ordenada cumpliendo todos los linealitos y normas contables. Con la finalidad de tener información real y oportuna que indique el estado financiero que se encuentre en la empresa, la cual ayude al análisis y a la toma de decisiones oportunas.

Efectuar asientos contables de las diferentes cuentas clasificando, registrando y ordenando los documentos, con el fin de mantener actualizado los movimientos contables que realice la compañía.

Función Específica

- ❖ Planificar y relacionar todas las funciones relacionadas con el área contable.
- ❖ Elaborar y presentar información tributaria
- ❖ Elaboración de declaraciones de impuestos

- ❖ Elaboración de los estados financieros, acatándose a las leyes de régimen tributario y normas nacionales e internacionales de contabilidad.
- ❖ Desarrolla informes periódicos a la gerencia con respecto a temas financieros
- ❖ Analiza los estados financieros de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones oportunas.
- ❖ Verifica y depura cuentas contables.
- ❖ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos
- ❖ Mantener en orden y actualizados los archivos o documentos contables
- ❖ Prever información al momento que sea solicitada interna o externamente, previa información a la gerencia.

Perfil del Cargo

Edad: 24 a 35 años

Estado Civil: Indefinido

Sexo: Indefinido

Aptitudes

- ❖ Efectuar cálculos con exactitud y rapidez
- ❖ Ser objetivo
- ❖ Ser imparcial
- ❖ Ser desconfiado
- ❖ Poseer sentido al análisis y reflexión contable
- ❖ Sentido comunicativo
- ❖ Habilidad de trabajar bajo presión

- ❖ Ser honestos con sus dictámenes
- ❖ Ética profesional

Competencia técnica:

Educación

- ❖ Título de tercer nivel u cuarto nivel

Título en

- ❖ Ingeniería en contaduría pública o auditoría.

Experiencia

- ❖ Mínimo 3 años en cargo similar.

Cursos Genéreles

- ❖ Utilitarios de Windows office
- ❖ Contabilidad general
- ❖ Tributación

Cursos Específicos

- ❖ Contabilidad de costos, Financiera, administrativa.
- ❖ Normas internacionales y financieras.
- ❖ Ley de régimen tributario interno.
- ❖ Normas internaciones de contabilidad.
- ❖ Manejo y técnicas de archivo.
- ❖ Actualizaciones del Servicio de Rentas Internas
- ❖ Teneduría de libros.

Detalles del puesto

- ❖ Realizar los estados financieros
- ❖ Analizar e interpretar los estados financieros

Relaciones interpersonales internas

- ❖ Se relaciona con todas las áreas de la empresa

Relaciones interpersonales externas

- ❖ SRI
- ❖ Proveedores
- ❖ Banco

4. Descripción del puesto

Nombre: Pescadores

Se reporta a: Supervisor de Producción

Supervisa a: No aplica

Función General

Servicio de pesca de tilapia en las camaroneras, con la finalidad de abastecer los pedidos generados por los clientes.

Función Específica

- ❖ Prestar personalmente su servicio de recolectar o pescar tilapias a través de redes o trasmallos en las piscinas de las diferentes camaroneras que se requiera.
- ❖ Trasladar el pescado de manera íntegra de las piscinas a las respectivas gavetas.

- ❖ Realizar el respetivo embarqué del pescado a los camiones
- ❖ Aplicar hielo granizado para mantener fresco el pescado una vez que ya se encuentre en los camiones
- ❖ Desembarcar el pescado en la empresa para su respectivo despacho

Perfil del Cargo

- ❖ Ser mayor de 18 años
- ❖ Ser bachiller
- ❖ Buen estado físico
- ❖ Saber nadar
- ❖ Sexo masculino
- ❖ Estado civil indistinto
- ❖ Poseer estatura mínima 1.70
- ❖ Certificado de salud publica
- ❖ Experiencia pesquera o en el mismo ambiente

Competencia técnica:

Educación

- ❖ Secundaria

Título en

- ❖ Bachiller cualquier rama

Experiencia

- ❖ 8 meses en trabajo similares

Relaciones Internas

- ❖ Se relaciona con el departamento de producción.

Detalles del puesto

- ❖ Debe tener capacidad de trabajar a presión.
- ❖ Debe valorar y respetar su trabajo.
- ❖ Debe saber procedimientos a desarrollar en caso de imprevistos.
- ❖ No debe de ser conformista
- ❖ Ser honesto en su puesto de trabajo
- ❖ Acatar los horarios de entrada y salida
- ❖ Capacidad de trabajar en grupo

5. Descripción del puesto

Nombre: Despachadores

Se reporta a: Supervisor de Producción

Supervisa a: No aplica

Función General

Presta el servicio de entregar la mercadería una vez llegada a la empresa, de manera eficiente y responsable, haciendo sentir en confort a los clientes.

Función Específica

- ❖ Prestar personalmente su servicio despachar la tilapia.
- ❖ Verificar el peso de entrega a cada cliente.

- ❖ Verificar el gravamen de la tilapia
- ❖ Informar el estado en que llega el producto

Perfil del Cargo

- ❖ Ser mayor de 20 años
- ❖ Ser bachiller
- ❖ Conocimientos de atención al cliente
- ❖ Sexo masculino
- ❖ Estado civil indistinto
- ❖ Poseer facilidad de números
- ❖ Certificado de salud pública
- ❖ Experiencia de despacho de mercadería
- ❖ Poseer buena retentiva

Competencia técnica:

Educación

- ❖ Secundaria

Título en

- ❖ Bachiller en Fima, contabilidad o carreras afines

Experiencia

- ❖ 1 año en trabajo similares

Relaciones Internas

- ❖ Se relaciona con el departamento de producción.

Detalles del puesto

- ❖ Debe tener capacidad de trabajar a presión.
- ❖ Debe valorar y respetar su trabajo.
- ❖ Debe saber procedimientos a desarrollar en caso de imprevistos.
- ❖ No debe de ser conformista
- ❖ Ser honesto en su puesto de trabajo
- ❖ Acatar los horarios de entrada y salida
- ❖ Capacidad de trabajar en grupo
- ❖ Capacidad de realizar cuentas
- ❖ Tener buena comunicación laboral

6. Descripción del puesto

Nombre: Chofer

Se reporta a: Supervisor de Producción

Supervisa a: pescadores

Función General

Presta el servicio de conducir los vehículos de la empresa, con la finalidad de movilizar al personal a la camaronera y retornar con el producto, con la finalidad de abastecer y cumplir con la responsabilidad de los pedidos.

Función Específica

- ❖ Prestar personalmente su servicio conducir vehículo
- ❖ Trasladar al personal a las camaroneras

- ❖ Retornar con la tilapia en perfecto estado
- ❖ Informar el estado en que llega el producto al despachador.
- ❖ Dar mantenimiento al vehículo, con la respectiva aprobación de la gerencia.
- ❖ Solicitar la guía de remisión de la mercadería.

Perfil del Cargo

- ❖ Ser mayor de 25 años
- ❖ Ser bachiller
- ❖ Poseer conocimientos de leyes de tránsito
- ❖ Sexo masculino
- ❖ Estado civil indistinto
- ❖ Poseer el espíritu de liderazgo
- ❖ Certificado de salud pública
- ❖ Experiencia de manejo de vehículo pesado
- ❖ Poseer licencia profesional.

Competencia técnica:

Educación

- ❖ Secundaria

Título en

- ❖ Bachiller en cualquier rama

Experiencia

- ❖ 2 años en trabajos similares de trasporte

Relaciones Internas

- ❖ Se relaciona con el departamento de producción.

Detalles del puesto

- ❖ Debe tener capacidad de ordenar a los pescadores a que agilicen su trabajo
- ❖ Debe tener capacidad de trabajar a presión.
- ❖ Debe valorar y respetar su trabajo.
- ❖ Debe saber procedimientos a desarrollar en caso de imprevistos.
- ❖ No debe de ser conformista
- ❖ Ser honesto en su puesto de trabajo
- ❖ Acatar los horarios de entrada y salida
- ❖ Capacidad de trabajar en grupo
- ❖ Tener buena comunicación laboral
- ❖ Debe de informar de las anomalías que se presenten en el trayecto
- ❖ Es uno de los responsable del estado en que llegue la mercadería
- ❖ Conocimientos de mecánica para cualquier imprevisto
- ❖ Conocimientos de leyes de tránsito.

7. Descripción del puesto

Nombre: Relaciones Humanas

Se reporta a: Gerencia

Supervisa a: Todos los departamentos

Función General

Tienen como responsabilidad principal coordinar y planificar las actividades determinadas en relación al manejo del recurso humano, material y financiero de la empresa, proponiendo nuevos estándares de administración y políticas acordes al desarrollo del personal.

Funciones específicas

- ❖ Presentar normas en cuando al reclutamiento del personal
- ❖ Realizar estudios en cada área para medir el rendimiento laboral
- ❖ Presentar informes a la gerencia de las anomalías del personal.
- ❖ Elaborar un plan de trabajo.
- ❖ Proporcionar especificaciones técnicas y participar en el proceso de reclutamiento del personal.
- ❖ Analizar el porcentaje de necesidad de capacitación de los empleados
- ❖ Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación del personal
- ❖ Verificar que el personal este calificado para el área que desempeña
- ❖ Realizar actividades de vinculación laboral
- ❖ Presentar un informe del clima laboral que maneja la empresa.

PERFIL DEL CARGO

Edad: 25 a 35 años

Estado Civil: Indefinido

Sexo: Indefinido

Competencia Técnica

Educación

- ❖ Tercer nivel

Título en

- ❖ Gestión empresarial, Administración de empresas, Ingeniera Industrial.

Experiencia

- ❖ 1 años mínimo en cargos afines

Cursos Generales

- ❖ Manejo de paquetes utilitarios Office
- ❖ Manejo de personal
- ❖ Técnicas de integración laboral
- ❖ Relaciones humanas
- ❖ Manejo y solución de conflictos
- ❖ Manejo de clima laboral

Desarrollo Organizacional Descripciones del Puesto

- ❖ Liderazgo y toma de decisiones
- ❖ Manejo de personal
- ❖ Capacidad de análisis
- ❖ Eficiente administración de tiempo
- ❖ Capacidad para el desarrollo de idea y planes de trabajo
- ❖ Capacidad de deducción del personal para sus respectivos cargos

Relaciones Interpersonales Internas

- ❖ Con los jefes departamentales de la empresa.

Relaciones Interpersonales Externas

- ❖ No posee Ninguna

5.7.1.3 Diseño de un Manual de Políticas de Control

La empresa Flore S.A. actualmente no cuenta con un manual de políticas de control, que permita ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente, cumpliendo con la finalidad de controlar, supervisar y dirigir las actividades diarias de los empleados tratando así de corregir las falencias en los procesos laborales.

Políticas para el área Administrativa y Financiera

- ❖ Horario de ingreso a la empresa es de 9:00 am hasta las 18:00pm.
- ❖ Administrar con responsabilidad los recursos de la empresa.
- ❖ Utilizar el uniforme de la compañía correctamente.
- ❖ Contar con una imagen implacable.
- ❖ Discreción con la información interna de la empresa.
- ❖ Presentar informes de actividades mensuales a la gerencia.
- ❖ Realizar los depósitos bancarios a tiempo.
- ❖ Realizar las retenciones, pago de impuestos correspondientes.
- ❖ Receptar y emitir facturas que cumplan con los lineamientos de ley.
- ❖ Realizar conciliaciones bancarias
- ❖ Realizar arqueos diarios

Políticas para el área de Ventas y Producción

- ❖ El horario de atención es de Lunes a Viernes.
- ❖ Expandir la cartera de clientes.
- ❖ Prestar un excelente servicio a los clientes con calidad y calidez.
- ❖ Agilidad en el despacho de los productos.

- ❖ Contar con tecnología de punta para prestar un mejor servicio.
- ❖ Las entregas de los productos se sujetan a nuestras condiciones.
- ❖ La fecha estimada de entrega del producto, está basada en la disponibilidad del mismo.
- ❖ Responsabilidad de sus actos y actividades.
- ❖ El producto se entrega siempre en la empresa.
- ❖ Flore S.A. se reserva el derecho de cambiar políticas en cualquier momento

5.7.1.4 Matriz FODA

Tabla N° 14 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Empleados Comprometidos en cumplir los lineamientos de la empresa.	Obtener maquinarias con tecnología de punta
Mercadería optima y fresca	Mejoramiento constante de los empleados
La empresa cuenta con vehículos en perfecta condiciones para el transporte de las mercaderías	La productividad incrementa por el rendimiento de sus empleados
Amplia cartera de Clientes	Impulsar la Competitividad
Precios Competitivos	Posicionamiento de mercado
Debilidades	Amenazas
Carece de una estructura organizacional	Reubicación por parte del Ministerio de Salud
Empleados no capacitados	Crecimiento tecnológico
Carecen de motivación empresarial	Falta de abastecimiento de mercadería
Desorganización laboral	Aperturas de nuevas empresas el mismo estilo de negocio.
Debilidad en el control interno	Perdida de participación en el mercado

Fuente: Elaborado por Rolando Pérez Andrade

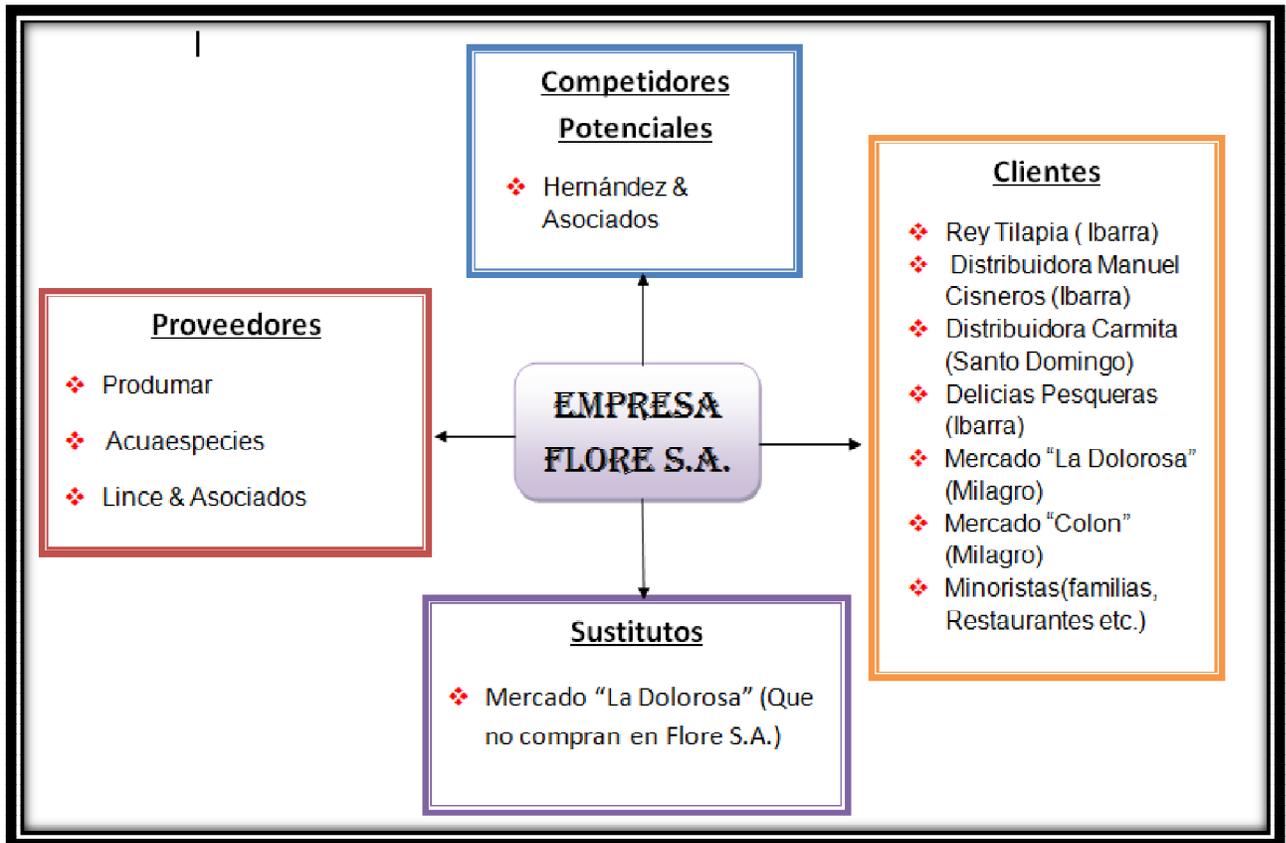
Tabla N° 15 Matriz FOFA-DODA

Estrategias	Oportunidades	Amenazas
	Obtener maquinarias con tecnología de punta	Reubicación por parte del Ministerio de Salud
	Mejoramiento constante de los empleados	Crecimiento tecnológico
	La productividad incrementa por el rendimiento de sus empleados	Falta de abastecimiento de mercadería
	Impulsar la Competitividad	Aperturas de nuevas empresas el mismo estilo de negocio.
	Posicionamiento de mercado	Perdida de participación en el mercado
	Fo	Fa
Empleados Comprometidos en cumplir los lineamientos de la empresa.	Diseñar un organigrama funcional que indique las actividades laborales que ayudena mejorar el rendimiento de los empleados.	Seleccionar personal idóneo al cargo, es decir capacitado, que este al día con los nuevos estándares administrativos y tecnológicos.
La gerente está dispuesta a la implementación de una estructura organizacional		
La empresa cuenta con vehículos en perfecta condiciones para el trasporte de las mercaderías	Mejorar el posicionamiento del mercado con la finalidad de mantener e incrementar la cartera de crédito	Realizar un estudio potencial del mercado, además de una planificación, control y dirección de las actividades de sus empleados para medir su nivel de desempeño laboral.
Amplia cartera de Clientes	Desarrollar una mejor rentabilidad, aprovechando el compromiso de los empleados.	Desarrollar una nueva cartera de proveedores, que ofrezcan preciosa competitivos al mercado.
Precios Competitivos		
	Do	Da
Carece de una estructura organizacional	Diseñar una estructura organizacional. Para mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa.	Manejar de manera efectiva la administracion fianciera y administrativa para el mejoramiento y desarrollo de la misma
Empleados no capacitados		
Carecen de motivación empresarial	Desarrollar un estudio financiero, con la finalidad de definir las posibilidad de inversión.	Estudio de una ubicación que cumpla con todas las normas de adaptabilidad y realce el nombre de la empresa.
Desorganización laboral	Motivar al personal capacitándolo constantemente para obtener mejoramiento continuo nde sus actividades.	Brindar actualizaciones constantes para mantener un rol competitivo y mejorar el rendimiento laboral de los empleados
Debilidad en el control interno		

Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Grafico N-14 Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

❖ Competencia Actual

Los competidores actuales son las empresas relacionadas que prestan u ofrecen el mismo bien o servicio dentro del mismo sector, con diferentes niveles de calidad y precios por el servicio o bien. Por ejemplo Ripalsa, Hernández & Asociados entre otras.

❖ Competidores Potenciales

Se ha identificado como competidores potenciales a los que proveen entradas por otras alternativas. Entre eso citamos a Hernández & Asociados, y a los vendedores del Mercado La Dolorosa entre otras.

❖ **Productos Sustitutos**

Serían las empresas ubicadas alrededor o cerca del perímetro de la misma como son los vendedores del Mercado la Dolorosa entre otras.

❖ **Proveedores**

Se tendrá una buena relación de negociación con nuestros proveedores: Produmar, Acuaespecies, Lince & Asociados, ya que en el mercado existe poca demanda de este producto, por lo que es de mucha importancia la relación existente, para que no exista alzas en los precios o desabastecimiento del producto, por lo tanto tienen una incidencia de relación alta.

❖ **Clientes**

Los clientes potenciales de nuestra cartera se encuentran conformados por el 70% de gran nivel de compras como lo son Rey Tilapia de Ibarra, Distribuidora Manuel Cisneros de Ibarra, Distribuidora Carmita de Santo Domingo, Delicias Pesqueras de Ambato entre otras, además el 30% corresponde a nivel interno del Cantón como son a los vendedores minoristas, restaurantes y mercados como la Colon y Dolorosa. Los cuales cuentan con cierto poder negociación y pueden requerir o inducir a cierta presión en los precios u servicios, puesto que tienen la alternativa de comparar precios, calidad, parámetros y poner en duda nuestras ofertas.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

La parte financiera de la propuesta corresponde a la aplicación que incurre a la creación de una estructura organizacional como se planteó: Organigrama, misión, visión, valores corporativos y slogan, además de la aplicación de manuales de funciones y políticas; los mismos que servirán para regular las actividades de la empresa y mejoren su rendimiento laboral y alcanzar el éxito financiero. A continuación se exponen las tablas de costos.

Tabla de costo de aplicación de Organigrama, Misión, Visión, Valores Corporativos y Slogan
Tabla de costo N.-16

Rubros	Costo
Diseño de una estructura organizacional	250
Reproducción de la Estructura organizacional	150
Socialización: Contratación de experto facilitador	300
Total	\$700

Fuente: Costo de la Propuesta
Elaborado por: Rolando Pérez Andrade

Se proyecta invertir \$700 en la aplicación de una estructura organizacional que ayude a afirmar la relación entre los empleados de la empresa con las responsabilidades de la misma, es decir que tengan una idea clara de sus funciones, sus actividades y cuáles son sus objetivos y metas a las cuales están encaminados. Al implementar esta estructura se dará notablemente el cambio organizacional y el mejoramiento de sus funciones, provocando de esta manera el crecimiento de sus utilidades.

❖ **Presupuesto para la implementación de un Manual de Funciones**

La siguiente tabla indica los valores y especificaciones en la inversión para la implementación de un manual de funciones, el cual tendrá como finalidad designar las actividades de la Empresa Flore S.A. y ayudara a controlar las funciones de manera específica, cada empleado tendrá una especificada función y se regirá a la misma, obteniendo como beneficio menos tiempo ocio, eliminar el sobrecargo de trabajo, y ayudara al departamento de Relaciones Humanas a escoger al candidato idóneo al puesto que entre en vacancia y de esta manera mejorara el rendimiento tanto laboral como el financiero.

Los estudios indican que la aplicación de dicho manual mejora desde su aplicación en un 45% a las empresas. Es decir que la compensación de la inversión se la vera en el mejoramiento del desempeño de sus trabajadores y en el crecimiento de sus utilidades.

Presupuesto para la implementación de un Manual de Funciones

Tabla de Presupuesto N.-17

Actividad	Partida	Recursos	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Total
Realización de un manual de Funciones	Remuneraciones de Contratación de personal	Salario más los beneficios de ley	3	Mes	800	2400
Elaboración de un plan de capacitaciones para el personal de la empresa.	Remuneraciones de Contratación de personal	Pago por honorarios	1	Mes	500	500
Copia de los manuales de Funciones	Remuneración de servicios prestados	Pago por fotocopiado	20	Folleto	0,50	10
Elaboración de los folletos e impresiones de los informativos de los manuales	Remuneraciones de Contratación de personal	Pago por impresiones y diseño de folletos	3	Folleto	20	60
Totales						\$2970

Capacitación del Personal de la Empresa

Actividad	Partida	Recursos	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Total
Planificación	Remuneraciones de Contratación de personal	Recursos humanos, operativo y administrativo	2	Persona	100	200
Ejecución	Capacitación	Seminario	4	Facilitador	350	1400
Evaluación	Remuneración de servicios	Pago por fotocopiado	4	Persona		
Totales						\$1600

Presupuesto final de la Implementación

Actividad	Partida	Recursos	Cantidad	Medida	Costo Unitario
Implementación General	Inicio de implementación	R. Humanos	1	Persona	2970
Capacitación personal	Capacitación	Seminarios	1	facilitador	1600
Totales					\$4570

5.7.3 Impacto

Impacto Económico

Los clientes esperan recibir un servicio de excelente calidad, con precios justos y un producto fresco. De esta manera la empresa debe prestar una atención personalizada a base de estándares administrativos que consigan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Impacto Social

La empresa Flore S.A. debe brindar a sus trabajadores puestos acordes a sus actitudes, que tengan conocimiento acerca de su estructura organizacional, que cuenten con un manual de funciones que defina las actividades laborales y puedan desempeñar de manera eficaz su trabajo , alcanzando de esta manera sus objetivos y el éxito empresarial.

Impacto Cultural

La razón de ser de una empresa se basa fundamentalmente en el desarrollo y crecimiento de sus empleados, prestando un servicio de calidad y calidez que de manera responsable lo encaminen al incremento de sus utilidades.

5.7.4 Cronograma de la propuesta

Fuente: Cronograma de Actividades

	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creacion de Organigramas	█	█																		
Creacion de Mision y Vision			█																	
Creacion de Valores Corpotativos y Slogan				█																
Creacion de Manuales de Funciones					█	█	█	█	█	█	█	█								
Creacion de Manuales de politicas													█	█	█					
Implementacion de Foda y las 5 fuerzas de Porter																	█	█	█	

Elaborado por: Rolando Pérez A.

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

El propósito de esta investigación es llevar a cabo todas las actividades antes mencionadas de acuerdo al cronograma propuesto, con la finalidad de que su aporte influya en el control y mejoramiento de las actividades laborales a través de la aplicación de estándares administrativos, que enriquezcan el conocimiento de los empleados en base a su estructura organizacional y de esta manera sea útil y beneficioso para el desarrollo económico de la empresa.

Conclusiones

- ❖ El personal entrevistado está de acuerdo en aplicar y llevar a cabo un manual de funciones y procedimientos y asistir a las capacitaciones que nutran sus conocimientos, y así ayuden a mejorar la distribución de las actividades laborales dentro de la empresa y garantizar un servicio de óptima calidad.
- ❖ La falta de un manual de funciones provoca el sobrecargo de trabajo e impide a los trabajadores conocer directamente sus actividades que deben aplicar dentro de la empresa.
- ❖ La falta de una estructura organizacional en la empresa Flore S.A provoca en sus trabajadores el desconocimiento de sus objetivos, además de una desorganización laboral y la desviación hacia el alcance de sus metas planteadas en la planificación.
- ❖ La carencia de un manual de políticas de control provoca el incumplimiento de reglas que deberían estipularlas la empresa que rigen dentro de la misma y buscan el alcance de sus objetivos y metas.

Recomendaciones

- ❖ Capacitar a los trabajadores para que brinden un mejor desempeño y realicen un mejor desempeño de sus actividades laborales.

- ❖ Brindar un excelente clima laboral para que los empleados se sientan en un ambiente acorde, de compañerismo y profesionalismo, alcanzando de esta manera los objetivos y metas planteadas en la planificación organizacional.

- ❖ Realizar estudios constantes en los departamentos con la finalidad de detectar problemas presentados a tiempo y presentar soluciones que finiquiten los inconvenientes.

- ❖ Buscar nuevas alternativas de proveedores, con la finalidad de no sufrir desabastecimientos de productos, y correr el riesgo de perder clientes por aquello.

- ❖ Contratar personal acorde al puesto, según lo estipulado en nuestra propuesta, ya que en base a eso ha existido falencias en la realización de las actividades.

- ❖ Brindar productos y servicios de excelente calidad, y con eso se conseguirá el incremento de la cartera de clientes y por ende el crecimiento de las utilidades.

- ❖ Se recomienda la implementación de todos los puntos plantados en el proyecto, ya que es un proyecto viable que tiene como finalidad mejorar el rendimiento laboral y financiero de las empresas.

Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Elzevir Editora Ltda., México, Novena Edición, 2011.

DESSLER, Gary: *Administración Personal*, Pearson Educación, México, Octava edición, 2008

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, México, Tercera edición, 2009.

ÁLVAREZ, Carlos de Benito: *Relaciones Laborales*, Pearson Educación, España, Primera edición, 2010.

MINTZBERDG, Henry: *Diseño de Organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, Tercera Edición, 2008.

ROBBINS, Coulter: *Administración*, Pearson Educación, México, Décima Edición, 2010.

DAVALOS, Nelson: *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría*, Codicate Cía. Ltda., Tomo uno, 2010.

DE HARO, Guillermo: *Administración de Empresas*, San Rafael, Madrid, Tomó uno, 2008.

FRED R, David: *Concepto de administración estratégica*, Pearson Educación, México, Décimo Cuarta, 2013

PALACIOS, Luis Carlos: *Estrategias de creación empresarial*, Ecoe ediciones, Bogotá, Primera Edición, 2012.

VALERA, Rodrigo et al.: *Formación Empresarial*, Pearson Educación, México, Primera Edición, 2012.

OCAMPO, Eliseo José: *Costo y Evaluación de Proyectos*, Compañía editorial Continental, México, Novena edición, 2009

GARCÍA, Enrique, SÁENZ, Laura, SEPÚLVEDA, Lucinda: *Formación de emprendedores*, Editorial Patria, Novena Edición, 2009.

SHEPHERD, Charles, ADMED, Pervaiz, RAMOS, Claudia: *Administración de la Innovación*, Pearson Educación, México, Primera Edición, 2012

WERTHER, William, KEITH, Davis: *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, Sexta Edición, 2008.

SNELL, Bateman: *Administración liderazgo y comportamiento en un mundo competitivo*, Mc Graw Hill, México, Octava Edición, 2009.

RUE, Leslie, BYARS, Lloyd: *Administración Teoría Y Aplicaciones*, Alfaomega, México, Segunda Edición, 2008

GARZA, Juan Gerardo: *Administración Contemporánea*, Mc Grall Hill, México, Cuarta Edición, 2010

FRANKLIN, Enrique, KRIEGER, Mario: *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación, México, Octava Edición 2011.

BENJAMÍN, Franklin Enrique: *Organización de empresas*, McGraw Hill, México tercera edición, 2008.

LINKOGRAFÍA

<http://www.slideshare.net/ElizSero80/conceptos-de-autores-del-diseor-organizacional>

<http://manuelgross.bligoo.com/como-hacer-un-analisis-foda>

<http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>

<http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>

<http://esis.dpicuto.edu.bo/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion-de-empresas/1116-diseno-organizacional-para-la-empresa-real-representaciones-generales.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Estructura-Organizacional-En/711603.html>

<http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/organigramas/>

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20I/Ejemplo_MVV.htm

A N N E X O S

Matriz Causa y Efecto



Matriz auxiliar para el diseño del proyecto

Matriz				
Problema	Objetivo General	Hipotesis General	Variable Dependiente	Variable independiente
¿Como afecta la inexistencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A?	Determinar la incidencia del diseño de una estructura organizacional en el desempeño laboral y financiero de la empresa Flore S.A.	Al no existir una estructura organizacional no se obtendrá una gestión efectiva en los trabajadores de la empresa flores s.a.	Inadecuada realización de actividades	Gestión Ineficaz e Ineficiente
Sistematización	Objetivo Específicos	Hipotesis Particular	Variable Dependiente	Variable independiente
¿De que manera la falta de organización influye en el desempeño laboral y financiero?	Analizar las consecuencias de la falta de organización laboral.	Si no existe una debida organización laboral ,entonces los empleados no desempeñaran correctamente sus actividades.	Desorganización Laboral	Desempeño Incorrecto de Actividades.
¿Como afecta la falta de objetividad al momento de realizar operaciones laborales?	Determinar la afectación de objetividad al momento de realizar operaciones laborales.	Al no existir objetividad las actividades no se realizaran de manera imparcial	Carencia de Objetividad Laboral	Actividades Imparciales
¿Cuales son las consecuencias por el desconocimiento de las actividades cotidianas dentro de la empresa?	Establecer como incide el desconocimiento de las actividades cotidianas dentro de la empresa .	Al no existir el conocimiento efectivo de las actividades laborales ,existirá acumulación de trabajo	Desconocimiento de las actividades laborales	Acumulación de trabajo
¿De que manera beneficia la utilización de un manual de funciones en una organización?	Examinar como beneficia la utilización de un manual de funciones dentro de una organización	La utilización de un manual de funciones, evitara sobrecarga de personal para las mismas actividades	Actividades de la empresa	Actividades Realizadas de manera efectiva

Encuesta a los empleados de Flore S.A



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE FLORE S.A

OBJETIVO: Reunir la información necesaria para determinar la importancia del diseño de una estructura organizacional con la finalidad de mejorar el Rendimiento Laboral y Financiero.

Nombres: _____ **Tiempo de Servicio:** _____
Cargo que Ocupa: _____

Cuestionario

Pregunta 1.- ¿Se encuentra satisfecho con la manera organizacional, en que se está manejando la empresa por parte del administrador?

Muy satisfecho (___) Satisfecho (___) Poco satisfecho (___)
Insatisfecho (___)

Pregunta 2.- ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para la función o actividad laboral que realiza en su área de trabajo?

A veces (___) Casi siempre (___)
Siempre (___)

Pregunta 3.- ¿Conoce las responsabilidades al momento de ejercer su actividad laboral en su puesto o cargo que ocupa en la empresa?

Siempre (___) Casi siempre (___) Casi nunca (___) Nunca (___)

Pregunta 4.- ¿Sus responsabilidades están perfectamente definidas, es decir están correctamente informados de las actividades que tienen que realizar en su ciclo de trabajo?

Si (___) No (___) Nunca (___)

Pregunta 5.- ¿Existe confusión en la realización de las tareas por una mala explicación de los administradores o encargados del área?

Siempre(___) Casi siempre(___) A veces (___) Casi nunca(___) Nunca(___)

Pregunta 6.- ¿Existe una coordinación adecuada en su área o departamento, con respecto al cumplimiento de las actividades laborales?

Siempre(___) Casi siempre(___) A veces (___) Casi nunca(___) Nunca(___)

Pregunta 7.- ¿Existe sobrecargo de trabajo por falta de coordinación de las funciones, es decir por la inexistencia de un plan de trabajo?

Siempre(___) Casi siempre(___) A veces (___) Casi nunca(___) Nunca(___)

Pregunta 8.- ¿Existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Siempre(___) Casi siempre(___) A veces (___) Casi nunca(___) Nunca(___)

Pregunta 9.- ¿Conoce usted la estructura organizacional de la compañía?

Si (___) No (___)
Nunca (___)

Pregunta 10.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación en la empresa entre empleados y empleador?

Siempre(___) Casi siempre(___) A veces (___) Casi nunca(___) Nunca(___)

Entrevista Nº 1

Esta entrevista sirve para poder conocer y recopilar información acerca de la administración de la empresa Flore S.A. La información que se obtuvo es propiamente de la empresa y su único uso será para la aplicación del proyecto de tesis.

Entrevistada: Sra. Fanny Pérez Castillo

Cargo: Gerente General de Flore S.A.

1.- ¿Qué procedimientos usted aplica para que su personal desarrolle sus actividades, con el fin de que ellos alcancen el éxito?

2.- ¿Cuenta la empresa con perfiles para cada cargo?

3.-¿Qué podría opinar usted sobre el desempeño laboral de sus empleados?

¿Cuántas veces al año usted los evalúa?

4.-¿Cómo evaluaría a los trabajadores en su rendimiento laboral? ¿Cumplen con los objetivos establecidos?

5.-¿Considera usted que contribuirá a la empresa la elaboración de un manual de funciones, para el mejoramiento organizacional y desarrollo de la empresa ,con el fin de establecer sus actividades?

Entrevista N° 2

Entrevistada: Ruth Gavilánez de Reinoso

Cargo: Gerente de Hotelera

1.- Para usted con todos los años de experiencia que tiene en relación a la administración ¿Cuál piensa usted que es el departamento más impórtate dentro de una empresa?

2.-Si se dice que la comunicación es un pilar fundamental en la empresa ¿Qué opina usted de eso al respecto?

3.-Usted sabe que toda empresa bien constituida cuenta con un manual de funciones ¿Qué tipo de importancia le da al mismo en su empresa?

4.-La tecnología avanza diariamente ¿Cómo ve usted la capacitación a sus trabajadores de acuerdo a los diferentes tipos de necesidades?

5.- ¿Piensa usted que sus empleados deben tener conocimientos de los cambios y actividades que usted realiza en la empresa?

Entrevista N° 3

Entrevistada: Ing. José Chacón

Cargo: Gerente Computer Anexos

- 1. ¿Piensa usted que es importante la estructura organizacional de una empresa?**
- 2. ¿Usted cree que la estabilidad empresarial da mejores rendimientos en sus empleados?**
- 3. ¿Qué estándares o procedimientos a utilizado para que su empresa produzca más o alcance el éxito?**
- 4. ¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa, y cuanto cree usted que esta dependa de una buena estructura organizacional?**
- 5. ¿Cree que los empleados realizarían mejor sus funciones, con cambio organizacional?**

Entrevista N.- 4

Entrevistada: Ing. Comercial Alexandra Caspata Valarezo

Cargo: Gerente General del Comercial Juan Eljuri

1. **¿Qué opina usted acerca de los beneficios al invertir en la implementación de un manual de funciones?**
2. **¿Piensa usted que la aplicación de un manual de funciones en la empresa genera éxito?**
3. **¿En su trabajo se aplica un manual de funciones, que beneficios absorbe usted de este?**
4. **¿Antes de aplicar el manual de funciones en la empresa, cree usted que se debe capacitar a los empleados?**
5. **¿La aplicación de un manual de funciones u organización, usted lo canaliza como una inversión o un gasto?**

Entrevista N.- 5

Entrevistada: Inq. CPA Vanessa Caspata Valarezo

Cargo: Contadora Publica Autorizada de la Empresa "Vinos Don Juan"

1. **¿Qué opina acerca de la estructura organizacional de su empresa; cuales son los aspectos positivos?**

2. **¿Cómo miden la productividad del recurso humano en su empresa; cumplen con los objetivos?**

3. **¿Cómo ve usted el clima laboral interno de su empresa; y porque es así?**

4. **¿Piensa usted que es de gran utilidad la aplicación de un manual de funciones en las empresas?**

5. **¿Cuál piensa usted que es el área estratégica de la cual depende el éxito de la empresa; y porque?**

Certificado de la Gerente de Flore S.A.



Empresa Flore S.A.
Dir. Cuenca y Emillo Estrada
Telf. 2975677
Milagro – Ecuador

Autorización

Autorizo al Sr. **ROLANDO ADALBERTO PÉREZ ANDRADE** con C.I. **0929138642** egresado de la carrera **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA** de la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, para que puedan recabar la información necesaria de la empresa **FLORES S.A.**, para el desarrollo de la tesis: **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA”**

Mediante la presente autorizo a que haga uso del mismo como bien lo amerite.

Atentamente,

Fanny Pérez Castillo
Gerente Propietaria
CI.090773621-9

Descarga de Mercadería en la Empresa



Tilapia en las gavetas



Recolección de la tilapia en la Camaronera



Trasmallo en las piscinas de la camaronera



En las instalaciones de la empresa



Proveedores



