



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

Título del Proyecto de Investigación:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION ADMINISTRATIVA
DE LAS PYMES AGRICOLAS EN EL CANTÓN BUENA FE PROVINCIA DE
LOS RÍOS, 2015.**

Autor:

Chávez Fuentes Karen Valeria

Directora:

Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano, Msc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

Yo, **CHEVEZ FUENTES KAREN VALERIA** declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

CHEVEZ FUENTES KAREN VALERIA

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La suscrita, **ING. PAULA MARISOL PLAZA ZAMBRANO**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado **CHEVEZ FUENTES KAREN VALERIA**, realizó el proyecto de investigación de grado titulado "**Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas en el Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos 2015**", previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. PAULA MARISOL PLAZA ZAMBRANO, MSc.

DIRECTORA

CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO

URKUND

Document [TESIS CHEVEZ VALERIA ADM.EMP.AGROP. 07.10.2015.docx \(D15576307\)](#)
Submitted 2015-10-07 08:53 (-05:00)
Submitted by rgaibor@uteq.edu.ec
Receiver rgaibor.uteq@analysis.orkund.com
Message TESIS CHEVEZ VALERIA ADM.EMP.AGROP. 07.10.2015 [Show full message](#)
8% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 8 sources.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS CHEVEZ VALERIA ADM.EMP.AGROP. 07.10.2015.docx (D15576307)
Submitted: 2015-10-07 15:53:00
Submitted By: rgaibor@uteq.edu.ec

Sources included in the report:

deber de contabilidad 1.docx (D12079253)
trabajo de contabilidad.docx (D12074619)
PLAN DE TESIS - NICOLE IGLESIAS.docx (D12289212)
GABRIELA VALERIA DE LA A SUAREZ.pdf (D11377659)
CAPÍTULO-II-1 listo ximeeeee.docx (D14930929)
<https://memoryes.files.wordpress.com/2011/09/empresa-y-su-clasificacion.ppt>
<https://ekistrabajos.files.wordpress.com/2009/03/6-principios-de-la-administracion-de-fayol.doc>
<https://prezi.com/bn2hdvxnjxs/copy-of-canales-de-comunicacion-creativos/>

Instances where selected sources appear:

23

Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano, MSc.
Tutora del Proyecto de Investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

**Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas
en el Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos 2015.**

**Presentado a la comisión académica como requisito previo a la obtención de
Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias.**

Aprobado por:

Econ. Luis Zambrano Medranda, MSc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Sandra Muñoz Macías, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Yanila Granados Rivas, Msc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Mi infinito agradecimiento a Dios por sobre todas las cosas, por haberme dado la fuerza y energía que necesitaba para elaborar este trabajo de investigación.

Agradezco a mi familia que con su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida han sido mi fuente de motivación.

A mis amigos y compañeros con los que compartí durante los años de estudio y q sin duda aportaron con su apoyo.

A los docentes de la UTEQ que nos transmitieron sus conocimientos.

A mi tutora de tesis Ing. Paula Plaza por su apoyo, guía, paciencia y dedicación en la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios.

A mi familia; en especial

A mi mamá Rosa Fuentes

A mi papá Luis Chévez

A mi hermana Rubí Chévez

A mi tía Gloria Chévez

A mi tío Enrique Muñoz

Porque ellos han conformado una parte fundamental en mi vida y han contribuido de manera especial en la realización de este trabajo de investigación, por ayudarme tanto en mi formación académica como en formarme como persona y ser humano de bien.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar una Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas en el cantón Buena Fe, Provincia Los Ríos. Para mejorar su estructura. Esta investigación inició aplicando una encuesta como técnica de recopilación de datos, para de esta manera identificar la situación actual de las Pymes agrícolas. Es así como pudimos obtener la información precisa y verás para cumplir con los objetivos planteados de la propuesta, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos revelaron la falta de conocimientos en la gestión administrativa por parte de los administradores de las Pymes, no están siendo manejadas como empresas, no llevan a cabo bases direccionales ni estructura organizacional debidamente establecida, estas no cuentan con los parámetros ni fundamentos específicos como valores, políticas, misión y visión; debido a esto se muestra el empirismo con el que se están llevando a cabo las labores y es por esta razón que existen falencias y problemas en las Pymes. Es por esta razón que realizamos este trabajo de investigación con el propósito de plantearlo como guía a los administradores y fomentar el buen desarrollo y crecimiento de las diferentes Pymes del cantón Buena Fe.

Palabras claves: Organigrama, Manual de Funciones, Pymes, Gestión Administrativa

ABSTRACT AND KEYWORDS. (INGLÉS)

This research aims to design an organizational structure in the Administrative Management of Agricultural SMEs in the canton Buena Fe, Los Rios Province. To improve its structure. This research began applying a survey as data collection technique, to thereby identify the current situation of agricultural SMEs. Thus we obtain accurate information and see to meet the objectives of the proposal, the results of this research showed us the lack of knowledge in the administration by the managers of SMEs are not being managed as companies, they do not carry out directional basis or properly established organizational structure, these parameters do not have specific grounds or as values, policies, mission and vision; because this empiricism is shown which are carrying out the work and it is for this reason that there are shortcomings and problems in SMEs. It is for this reason we do this research with the aim of putting as guides administrators and encourage good development and growth of SMEs in the canton different Buena Fe.

Keywords: Organizational, Functional Manual, SMEs, Administrative Management

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
Cubierta y Portada.....	i
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos.....	ii
Certificado de Culminación del Proyecto de Investigación.....	iii
Certificado de Plagio.....	iv
Certificado de Aprobación por Tribunal de Sustentación.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen y Palabras Claves.....	viii
Abstract and Keywords (Inglés).....	ix
Tabla de Contenido.....	x
Código Dublin.....	xvi
Introducción.....	1
CAPITULO I: CONTEXTUALIZACION DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1 Problema de la Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.1.1 Diagnostico.....	5
1.1.2 Formulación del Problema.....	5
1.1.3 Sistematización del Problema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
CAPITULO II: FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION...	8
2.1 Marco Referencial.....	9
A. La Administración.....	9
1. Definición.....	9
B. La Planeación.....	10
1. Definición.....	10
1.1 Importancia de la Planeación.....	10
1.2 El análisis FODA.....	10
1.2.1 Análisis del Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas.....	10
1.2.2 Análisis del Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.....	11
	x

1.3 Visión.....	11
1.4 Misión.....	11
C. Organización.....	12
1. Definición.....	12
1.1 Importancia de la Organización.....	12
1.2 Etapas de la Organización.....	13
1.3 División del Trabajo.....	13
1.4 Coordinación.....	14
2. Estructuras de Organización.....	14
2.1 Especialización de Trabajo.....	15
2.2 Departamentalización.....	15
2.3 Cadena de Mando.....	15
2.4 Amplitud de Control.....	16
2.5 Formalización.....	16
3. Modelos de Organización.....	16
3.1 Organización Lineal o Militar.....	17
3.2 Organización Funcional o de Taylor.....	18
3.3 Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados Mayores).....	20
3.3.1 Línea.....	20
3.3.2 Staff.....	20
3.3.3 Comités.....	21
D. Administrador.....	21
1. Definición.....	21
1.1 Administrador Profesional.....	23
1.2 Administrador Técnico.....	23
1.3 Administrador Empírico.....	23
E. Autoridad.....	23
1. Definición.....	23
1.1 Autoridad de Línea.....	24
1.2 Autoridad de Personal.....	24
1.3 Autoridad Funcional.....	24
1.4 Delegación.....	24
F. Poder.....	25
1. Definición.....	25
G. Estructura Organizacional.....	25

1. Definición.....	25
1.1 Herramientas de Organización.....	26
1.1.1 Organigramas.....	26
1.1.1.1 Por su Naturaleza.....	26
1.1.1.2 Por su Finalidad.....	27
1.1.1.3 Por su Ámbito.....	27
1.1.1.4 Por su Contenido.....	27
1.1.1.5 Por su Presentación o Disposición Gráfica.....	28
1.1.1.6 Vertical.....	29
1.1.1.7 Horizontal.....	30
1.1.1.8 Circular.....	30
1.1.1.9 Mixtos.....	31
1.2 Manuales.....	31
1.3 Diagramas de Proceso.....	32
1.4 Cuadro de Distribución del Trabajo o de Actividades.....	32
1.5 Análisis de Puestos.....	33
H. Empresa.....	33
1. Definición.....	33
1.1 Objetivos de la Empresa.....	34
1.2 Elementos de la Empresa u Organización.....	34
1.3 Política Empresarial.....	35
1.4 Valores Empresariales.....	35
1.5 Funciones Básicas de la Empresa.....	36
1.6 Tipos de Empresas.....	36
1.6.1 Según el Sector de Actividad.....	37
1.6.2 Según el Tamaño.....	37
1.6.3 Según la Propiedad del Capital.....	38
1.6.4 Según el Ámbito de Actividad.....	38
1.6.5 Según el Destino de los Beneficios.....	39
1.6.6 Según la Forma Jurídica.....	39
1.7 Tipos de Empresas en Economías de Mercado.....	40
1.7.1 Empresas de Propiedad Individual.....	40
1.7.2 Sociedad Colectiva.....	40
1.7.3 Sociedad Anónima.....	41
1.8 Características de las Empresas.....	41

1.9 Elementos de la Empresa.....	41
H. Pymes.....	43
1. Definición.....	43
1.1 Importancia de las Pymes.....	44
1.2 Organización de las Pymes.....	45
1.3 Las Pymes en el Ecuador.....	45
1.4 Pymes a Nivel Regional.....	46
1.5 Pymes a nivel Cantonal.....	47
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	48
3.1 Localización y Ubicación del Área de Investigación.....	49
3.1.2 Características Climatológicas de la Zona de Estudio.....	50
3.2 Tipos de Investigación.....	50
3.2.1 Investigación Aplicada.....	50
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	50
3.2.3 Investigación Bibliográfica.....	50
3.3 Métodos de Investigación.....	51
3.3.1 Método Inductivo.....	51
3.3.2 Método Analítico.....	51
3.3.3 Método Deductivo.....	51
3.4 Fuentes de Investigación.....	52
3.4.1 Primarias.....	52
3.4.2 Secundarias.....	52
3.5 Diseño de Investigación.....	52
3.6 Instrumento de Investigación.....	53
3.6.1 Encuesta.....	53
3.6.2 Observación Directa.....	53
3.7 Tratamiento de los Datos.....	54
3.8 Recursos Humanos y Materiales.....	54
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION.....	55
4.1 Resultados.....	56
4.2 Discusión.....	75
4.3 Propuesta.....	78
4.3.1 Diagnóstico de la Situación Actual.....	78
4.3.2 Misión.....	78
4.3.3 Visión.....	79

4.3.4 Valores Institucionales.....	79
4.3.5 Políticas Institucionales.....	79
4.3.6 Análisis FODA.....	79
4.3.7 Ambiente o Clima Organizacional.....	80
4.3.8 Cultura Organizacional.....	81
4.3.9 Redes o Canales de Comunicación.....	82
4.3.10 Diseño de la Estructura Organizacional.....	85
4.4 Manual de Funciones.....	86
4.4.1 Introducción.....	86
4.4.2 Presentación.....	86
4.4.3 Objetivo del Manual.....	87
4.4.4 Aplicación de los Cargos.....	87
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Recomendaciones.....	95
CAPITULO VI: BIBLIOGRAFIA.....	96
6.1 Bibliografía.....	97
CAPITULO VII: ANEXOS.....	100
Anexo 1: Fotos a los Encuestados.....	101
Anexo 2: Encuesta.....	102

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Perfil del Administrador.....	56
Cuadro 2 Población de la Empresa.....	58
Cuadro 3 Desarrollo Productivo de la Empresa.....	59
Cuadro 4 Procedimientos Empresariales.....	61
Cuadro 5 Ética Empresarial.....	63
Cuadro 6 Objetivos Institucionales.....	64
Cuadro 7 Bases Direccionales.....	65
Cuadro 8 Programa de Actividad Empresarial.....	66
Cuadro 9 Funciones Administrativas de la Empresa.....	67
Cuadro 10 Evaluación del Desempeño.....	68
Cuadro 11 Estructura Organizacional de la Empresa.....	70
Cuadro 12 Organigrama Empresarial.....	71
Cuadro 13 Procedimiento Administrativo.....	72
Cuadro 14 Comunicación Interna.....	73

CÓDIGO DUBLÍN

Título:	Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas en el Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos. 2015.			
Autora:	Chévez Fuentes Karen Valeria			
Palabras clave:	Organigrama	Manual de Funciones	Pymes	Gestión Administrativa
Fecha de publicación:				
Editorial:				
Resumen:	<p>Esta investigación tuvo como objetivo diseñar una Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas en el cantón Buena Fe, Provincia Los Ríos. Para mejorar su estructura. Esta investigación inició aplicando una encuesta como técnica de recopilación de datos, para de esta manera identificar la situación actual de las Pymes agrícolas. Es así como pudimos obtener la información precisa y verás para cumplir con los objetivos planteados de la propuesta, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos revelaron la falta de conocimientos en la gestión administrativa por parte de los administradores de las Pymes, no están siendo manejadas como empresas, no llevan a cabo bases direccionales ni estructura organizacional debidamente establecida, estas no cuentan con los parámetros ni fundamentos específicos como valores, políticas, misión y visión; debido a esto se muestra el empirismo con el que se están llevando a cabo las labores y es por esta razón que existen falencias y problemas en las Pymes. Es por esta razón que realizamos este trabajo de investigación con el propósito de plantearlo como guía a los administradores y fomentar el buen desarrollo y crecimiento de las diferentes Pymes del cantón Buena Fe.</p> <p>This research aims to design an organizational structure in the Administrative Management of Agricultural SMEs in the canton Buena Fe, Los Rios Province. To improve its structure. This research began applying a survey as data collection technique, to thereby identify the current situation of agricultural SMEs. Thus we obtain accurate information and see to meet the objectives of the proposal, the results of this research showed us the lack of knowledge in the administration by the managers of SMEs are not being managed as companies, they do not carry out directional basis or properly established organizational structure, these parameters do not have specific grounds or as values, policies, mission and vision; because this empiricism is shown which are carrying out the work and it is for this reason that there are shortcomings and problems in SMEs. It is for this reason we do this research with the aim of putting as guides administrators and encourage good development and growth of SMEs in the canton different Buena Fe.</p>			
Descripción:				
URI:				

Introducción

Este trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de ayudar a las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe a desarrollarse de manera organizada y mejorar la gestión administrativa. Se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas.

El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora. Paradójicamente, a pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, las Pymes representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.

Para la economía regional el desarrollo de las Pymes ha impactado con la generación de empleos y el incremento del nivel de ingresos, para esto tendremos que analizar la variable dependiente que es: el desarrollo de las Pymes ha impactado en la economía regional y las variables independientes las cuales son: Generación de nuevos empleos e Incremento del nivel de ingresos.

En el escenario mundial la revalorización del sector Pymes como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años 70 debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas unidades de producción que producen bienes o tangibles cambia rotundamente desde que las facturaciones y la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo.

En nuestro país las Pymes se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social, tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Si hablamos en el entorno, podemos entender que la provincia de Los Ríos y específicamente el cantón Buena Fe, reviste gran importancia por su participación significativa en el contexto de la economía general del país, principalmente por el lado de la producción agrícola. La Población Económicamente Activa del cantón Buena Fe es de 19,535 personas, compuesta de 15,337 hombres y 4,198 mujeres. El 50.92 % de la PEA se dedica a las actividades de agricultura, ganadería silvicultura y pesca.

Consecuentemente, la presente propuesta ha sido identificada por los agricultores, como una alternativa para diversificar la producción de sus fincas e incrementar las posibilidades de mejorar la producción actual lo que redundará en la mejor disposición de alimentos de subsistencia y generar ingresos para solventar gastos apremiantes de las familias.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de la Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

La transformación de la práctica administrativa tradicional, basada en la experiencia, requiere la implementación de herramientas administrativas que posibiliten la evolución del manejo de las fincas con la utilización de principios de administración acorde a la cultura del campo y los requerimientos de mayor eficiencia productiva.

Los productores están poco organizados y carecen de acceso al crédito, tecnología, insumos, información y otros recursos para la producción. La presencia institucional es casi nula.

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura Pesca (MAGAP) ha tenido escasa incidencia en ciertos productores (con excepción de las asociaciones del área), la mayor parte de las fincas del área cantonal han sido obtenidas mediante adquisiciones directas, tanto en el sector de agricultura comercial como entre los pequeños productores.

El nivel de organización en el área es débil, especialmente entre los pequeños productores. Los medianos y grandes productores de la agricultura comercial cuentan con sus correspondientes federaciones, a través de las que participan en la toma de decisiones.

Los pequeños productores en cambio no están organizados, funcionando en forma atomizada, por lo que han carecido de apoyo institucional.

La propuesta del diseño organizacional para la Pymes del cantón Buena Fe, permitirá evaluar las posibilidades de mejoramiento de la gestión administrativa actualmente utilizadas.

1.1.1.1 Diagnóstico

Causa

- ✓ Falta de estructura organizacional en la función administrativa.
- ✓ Inexistencia de manuales administrativos.
- ✓ Poca aplicación de políticas, principios y procedimientos.

Efecto

- ✓ Confusión en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Conflicto administrativo y laboral.
- ✓ Incorrecto desarrollo de las bases direccionales para el desarrollo empresarial y la realización de las labores.

Pronóstico

- ✓ Desorganización en el proceso administrativo que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Control del Pronóstico

- ✓ Mejorar la estructura organizacional y crear un manual de funciones.

1.1.2 Formulación del Problema

El desarrollo de esta investigación pretende un cambio en la estructura organizacional contribuyendo a mejorar la gestión administrativa, y por ende a los procesos y actividades a las que se dedican las Pymes agrícolas; lo que podría verse reflejado en un incremento de su rentabilidad además de la posibilidad de crear fuentes de empleo, por esta razón es importante el desarrollo de un modelo de estructura organizacional. El hablar de estructuras organizacionales conlleva a una consideración profunda, en ocasiones el poco conocimiento en el diseño y creación de una estructura organizacional implica crear disfunciones sobre lo que se espera obtener y lo que se ha obtenido.

1.1.3 Sistematización del Problema

- ✓ ¿Cómo puede contribuir la creación de una estructura organizacional para mejorar la situación de la empresa?
- ✓ ¿Por qué es importante diseñar una estructura organizacional y un manual de funciones para las Pymes?
- ✓ ¿Cómo se beneficiarían los dueños o administradores de las Pymes con el diseño de la estructura organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de estructura organizacional para las Pymes agrícolas en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar un diagnóstico del sistema organizacional actual implementado en las Pymes agrícolas en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos 2014.
- ✓ Diseñar un sistema organizacional para la gestión administrativa en las Pymes agrícolas en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos 2014.

1.3 Justificación

Esta investigación nos ayudó a identificar los principales problemas e inconvenientes por los que usualmente pasan las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe, de esta manera se desarrollará una propuesta manejable y adaptable para las pequeñas empresas que servirá de guía para los administradores en el desempeño del proceso administrativo.

Tiene como finalidad proponer un Diseño Organizacional para mejorar el progreso de las Pymes agrícola del cantón Buena Fe; es de importancia la aplicación de la misma, ya que no se ha llevado a cabo la elaboración de información documentada en cuanto a estructura jerárquica, descripción de puestos, manual de funciones y procesos, entre otros.

La propuesta del diseño organizacional será una guía para los administradores, que orientará positivamente para determinar los procesos que se deben seguir dentro de cada una de las funciones establecidas al interior de la misma.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Referencial

A La Administración

1 Definición

(Salas Ramírez, 2014) Señala la administración proviene del latín: **Ad** que significa dirección, tendencia. **Minister** significa subordinación, obediencia. En este sentido significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Por lo tanto, la administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Según (Coulter, 2005) la Administración consiste en la coordinación de las diferentes actividades de trabajo que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

Mientras que (Michael Hitt, 2006) define a la Administración como el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Las cuatro funciones administrativas principales que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control.

B La Planeación

1 Definición

Para **(Robbins , 2009)** planear abarca los definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

Así, la planeación se también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará).

1.1 Importancia de la Planeación

(Munch, 2010) Dice que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

1.2 El Análisis FODA

Para **(Boland, 2007)** este análisis permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización. La sigla FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

1.2.1 Análisis del Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente ante las mismas.

- ✓ **Oportunidades:** futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.
- ✓ **Amenazas:** son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización (Boland, 2007).

1.2.2 Análisis del Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas adentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno.

- ✓ **Fortalezas:** son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.
- ✓ **Debilidades:** son las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia (Boland, 2007).

1.3 Visión

(Amaya Amaya, 2005) Dice que la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

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

1.4 Misión

(Amaya Amaya, 2005) También menciona, cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos

con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.

La misión es entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

C Organización

1 Definición

Según **(Munch, 2007)** la Organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; la simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Para **(Ponce, 2005)** la organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

1.1 Importancia de la Organización

(Ponce, 2003) Indica que la organización, por ser el elemento final del aspecto teórico recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

(Munch, 2010) Dice que el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. Es lograr que el funcionamiento de la empresa

resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ✓ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad.
- ✓ Establece la arquitectura de la empresa.
- ✓ Simplifica el trabajo.

1.2 Etapas de la Organización

(Munch, 2010) Manifiesta que la organización se lleva a cabo en dos etapas:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Coordinación.

1.3 División del Trabajo

Esta autora (Munch, 2010) expresa que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos:

- ✓ **Jerarquización.-** es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia.
- ✓ **Los niveles jerárquicos:** Son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

- ✓ **Departamentalización.-** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:
 - Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
 - Clasificar las que sean similares.
 - Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.
 - Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
 - Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones.
 - Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
 - El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

- ✓ **Descripción de funciones.-** Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

1.4 Coordinación

Según (**Munch, 2007**) la coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

2 Estructuras de Organización

(Munch, 2010) Manifiesta que dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas.

Para (Coulter, 2005) estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

2.1 Especialización de Trabajo

Es describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad (Robbins y Coulter, 2005).

2.2 Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización (Robbins y Coulter, 2005).

2.3 Cadena de Mando

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿Ante quién soy responsable?” (Robbins y Coulter, 2005).

2.4 Amplitud de Control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Siempre que todo permanezca sin cambios cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización (**Robbins y Coulter, 2005**).

2.5 Formalización

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían al comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizara, cuando se hará y como lo hará (**Robbins y Coulter, 2005**).

3 Modelos de Organización

Para (**Ponce, 2005**) son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos.

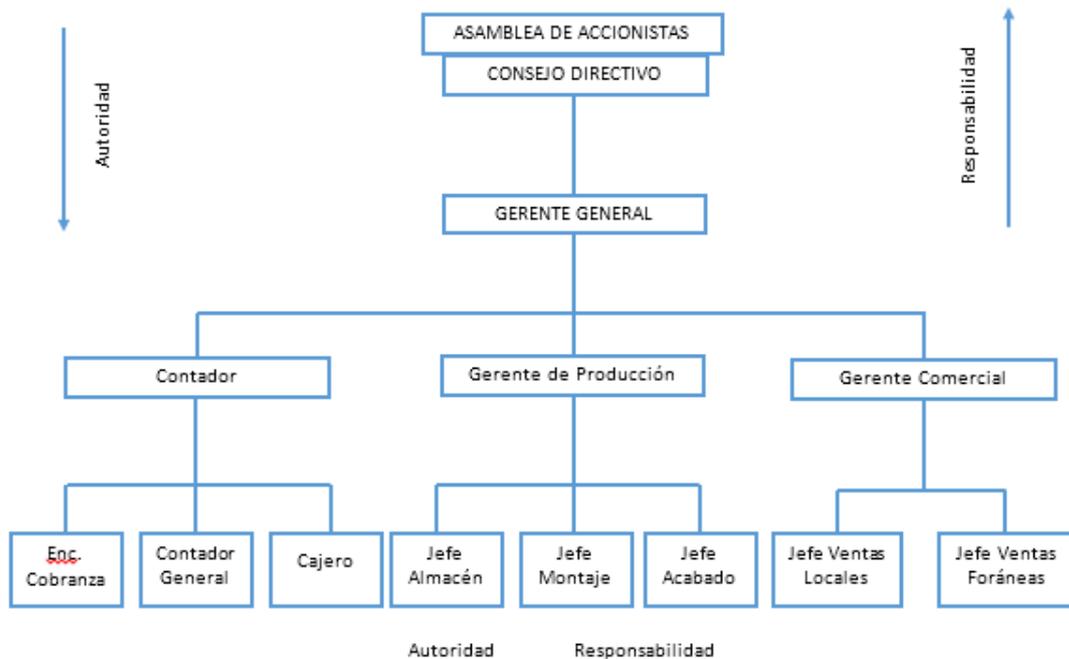
Según (**Munch, 2010**) los modelos de organización se refiere a los distintos tipos, sistemas que se puedan implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son: Lineal o militar, lineo funcional, staff y los comités.

3.1 Organización Lineal o Militar

(Reyes Ponce, 2007) Expresa que es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

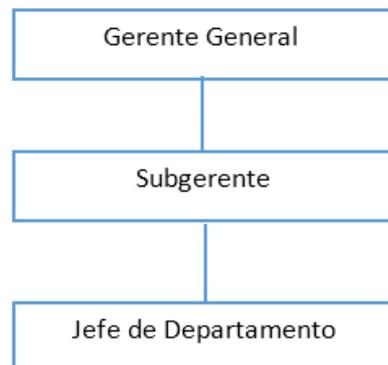
En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta. No se considera correcto definir la organización lineal como “aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten “en línea” o “en línea recta”, pues esto ocurre siempre, sino más bien: “por una sola línea” o “íntegramente para cada persona o grupo”.



De acuerdo a (Munch, 2010) la organización lineal se caracteriza porque la autoridad se concreta en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en

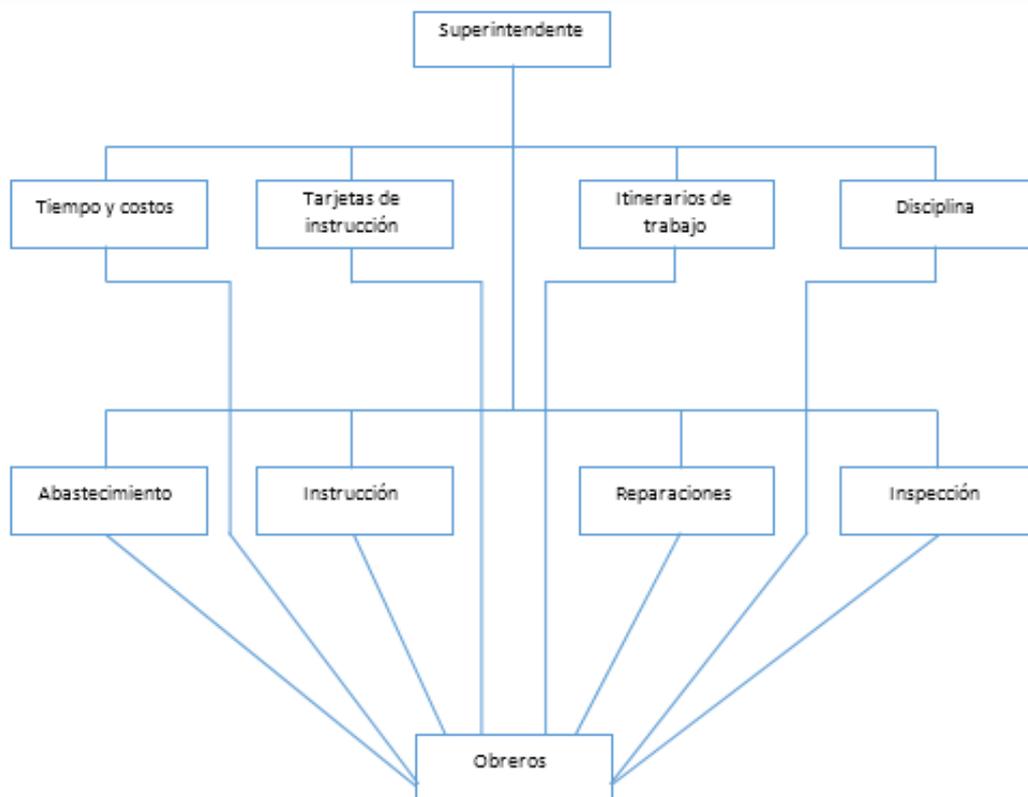
instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.



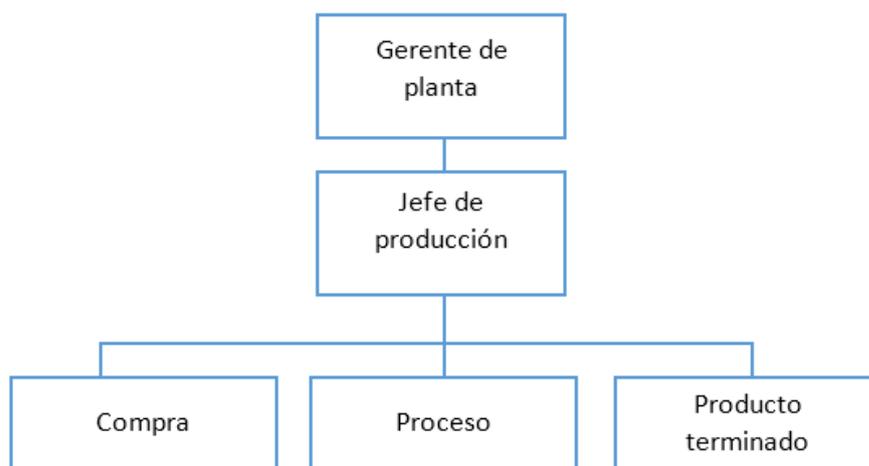
3.2 Organización Funcional o de Taylor

(Reyes Ponce, 2007) Dice: este célebre fundador de la “Administración Científica” observando que en la organización lineal no se da la “especialización”, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

- ✓ Tomar tiempos y determinar costos.
- ✓ Hacer tarjetas de instrucción.
- ✓ Establecer itinerarios de trabajo.
- ✓ Vigilar la disciplina del taller.
- ✓ Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- ✓ Adiestrar.
- ✓ Llevar control de calidad.
- ✓ Cuidar del mantenimiento y reparación.



(Munch, 2010) Menciona que la organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

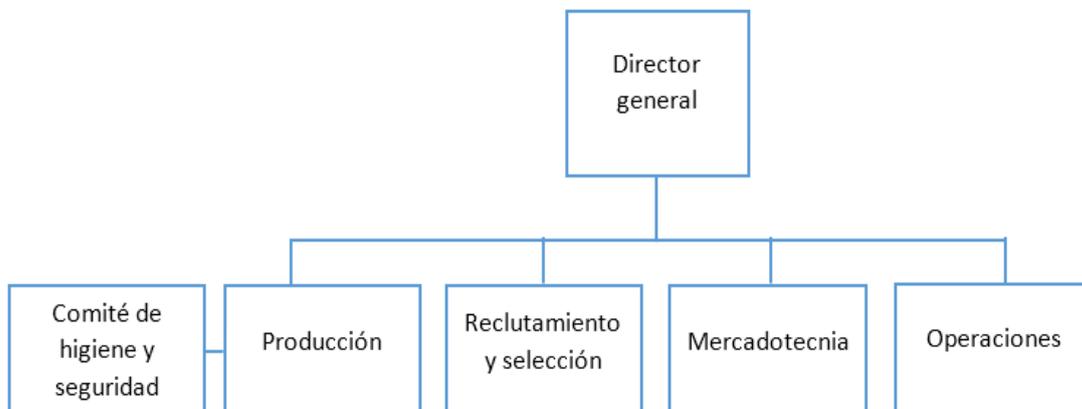


(Munch, 2010) Expresa que este tipo de estructuras surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea, es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *Staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones la autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

3.3.3 Comités

(Munch, 2010) Menciona que consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura.



D Administrador

1 Definición

(Betti de Milicchio, 2015) Expresa que el administrador es el responsable de la conducción ejecutiva presupuestaria, normativa y consultiva de la institución; debe

orientarse a cumplir el logro del perfil y al desempeño de los roles que se enuncian a continuación.

- ✓ Conducir el organismo a su cargo.
- ✓ Adoptar y adaptar políticas administrativas.
- ✓ Controlar, evaluar y modificar adecuadamente los servicios administrativos a su cargo.
- ✓ Coordinar intrainstitucionalmente o interinstitucionalmente la prestación de los servicios.

Los autores (**García Castillo y Velio Mejía, 2013**) mencionan que el administrador es un empleado, con más o menos facultades, pero siempre con funciones directivas, de gerencia, jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas. El administrador de empresas para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales.

El profesional de la administración requiere indefectiblemente de una acentuada formación empresarial. Sin embargo por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores y la representación sindical, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa o dependencia gubernamental bajo su cargo.

El administrador también requiere de tal instrucción avanzada. De ahí que el nivel superior suponga una formación más completa, que incluye tanto el conocimiento aplicado como, adicionalmente, el conocimiento básico, necesario para un mejor desempeño del profesional y para el desarrollo de la disciplina.

Los estudios superiores o universitarios suponen, entonces:

- ✓ Dominio, en mayor grado, del conocimiento técnico.
- ✓ Conocimiento básico de la especialidad, para comprender y explicar con bases científicas el comportamiento de los fenómenos que le competen.
- ✓ Capacidad de influir en la transformación e innovación de los fenómenos del caso, como resultado de la comprensión científica de los mismos.
- ✓ Capacidad de aportar nuevos conocimientos, derivado de las innovaciones realizadas y de lo conveniente al desarrollo de la disciplina.

1.1 Administrador Profesional

En principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además es experto conocedor de la situación de empresas y o gobiernos, la cual puede explicar con bases científicas (**García Castillo y Velio Mejía, 2013**).

1.2 Administrador Técnico

Posee estudios para administrar, y su conocimiento es más general que el del administrador empírico, pero más limitado respecto al administrador profesional (**García Castillo y Velio Mejía, 2013**).

1.3 Administrador Empírico

Se forma mediante la práctica solamente, y su conocimiento se limita a su práctica personal (**García Castillo y Velio Mejía, 2013**).

E Autoridad

1 Definición

Para (**Koontz, Weihrich y Cannice, 2012**) es el derecho inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por su puesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

(**Rojas Ulate, 2015**) Expresa que la Autoridad es el poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.

(**Osorio , 2009**) Considera que la Autoridad hace alusión al crédito, a la credibilidad o confianza de que goza una persona que por lo que hace es considerada valiosa, un modelo, alguien que se ha destacado y se ha hecho notar.

(**Muñoz Heredia, 2012**) Manifiesta que la Autoridad se refiere a derechos inherentes de una posición gerencial de dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

1.1 Autoridad de Línea

Autoridad de un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado, es la autoridad superior que se extiende desde la cima al nivel más bajo de la organización, siguiendo la llamada cadena de mando (**Muñoz Heredia, 2012**).

1.2 Autoridad de Personal

Cuando las organizaciones se hacen más complejas los administradores de línea ven que no tienen el tiempo ni la experiencia necesaria para cubrir la responsabilidad, dan la autoridad de personal al más idóneo para apoyar, ayudar, aconsejar y así a reducir las cargas informales (**Muñoz Heredia, 2012**).

1.3 Autoridad Funcional

Es la que se tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando estas complementan a las otras (**Muñoz Heredia, 2012**).

1.4 Delegación

Es asignar a otra persona autoridad y responsabilidad para llevar a cabo actividades específicas. Si las organizaciones están para alcanzar objetivos, la autoridad debe ser delegada. El Proceso de delegación comprende:

- ✓ Asignación de deberes
- ✓ Delegación de autoridad
- ✓ Asignación de responsabilidad
- ✓ Creación de confianza (**Muñoz Heredia, 2012**).

F Poder

1 Definición

(**Koontz, Weihrich y Cannice, 2012**) Expresa que el poder es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

(**Rojas Ulate, 2015**) Manifiesta que el poder es el dominio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para ejecutar o mandar algo.

El poder es un concepto muy amplio en el que un individuo tiene la capacidad de influenciar las decisiones de otro. La autoridad es parte de este amplio concepto. Debe tenerse claro que no es necesaria la autoridad para ejercer el poder.

(**Muñoz Heredia, 2012**) Redacta que en el poder determina:

- ✓ Diseño del trabajo
- ✓ Rediseño
- ✓ Opciones individuales
- ✓ Opciones de trabajo compactadas
- ✓ Horarios flexibles.

G Estructura Organizacional

1 Definición

Para (**Pilay Reyes, 2015**) estructura es la relación de una sucesión de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Distribución que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que esta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellos. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella.

(Gareth, 2008) Nos dice que la Estructura Organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

1.1 Herramientas de Organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Las más utilizadas son:

1.1.1 Organigramas

Para (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012) el organigrama indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

(Fleitman, 2000) Dice que los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.

1.1.1.1 Por su Naturaleza

(Enrique, 2004) Menciona que este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- ✓ **Micro administrativo:** corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- ✓ **Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.
- ✓ **Meso administrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector privado.

1.1.1.2 Por su Finalidad

Para (De Zuani Elio, 2003) este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- ✓ **Informativo:** Son organigramas que se diseñan para ser puestos a disposición de todo público, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de línea y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- ✓ **Analítico:** Tiene por finalidad el análisis de aspectos del comportamiento organizacional, permiten observar las ventajas de la visión macro o global de la misma de la empresa, tales como: Análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.
- ✓ **Formal:** Representan el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- ✓ **Informal:** se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

1.1.1.3 Por su **Ámbito**

(**Enrique, 2004**) Dice que este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- ✓ **Generales:** Establecen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto en el sector privado contiene hasta el nivel de departamento u oficina.
- ✓ **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

1.1.1.4 Por su **Contenido**

(**Enrique, 2004**) También dice en este grupo que se divide en tres tipos de organigramas:

- ✓ **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- ✓ **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- ✓ **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

1.1.1.5 Por su Presentación o Disposición Gráfica

También menciona (**Enrique, 2004**) que en este grupo contiene los siguientes tipos de organigramas:

- ✓ **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- ✓ **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- ✓ **Mixtos:** Este organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- ✓ **De Bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles (**Enrique, 2004**).
- ✓ **Circulares:** La unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (**De Zuani Elio, 2003**).

Para (**Munch, 2010**) los organigramas sirven para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, los organigramas o graficas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

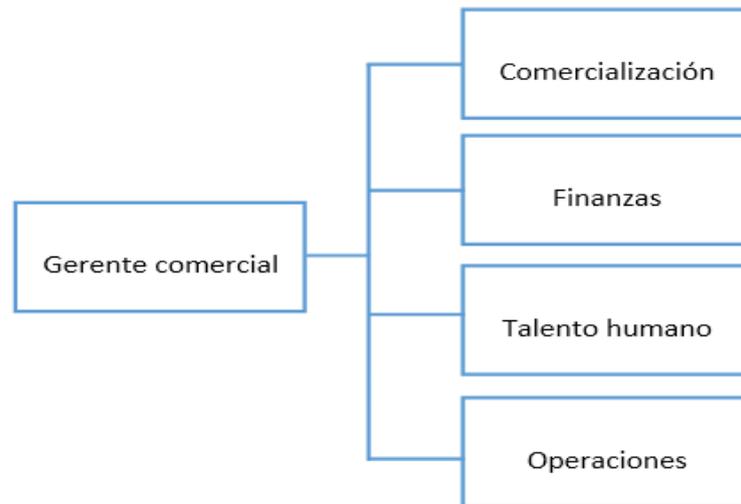
- ✓ **Por su Objetivo** pueden ser: Estructurales, Funcionales, especiales. Se destaca alguna característica.
- ✓ **Por su Área.** Generales, representan toda la organización se llaman también cartas maestras y departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.
- ✓ **Por su Contenido.** Esquemático. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles y analíticos. Más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas para representar organigramas:

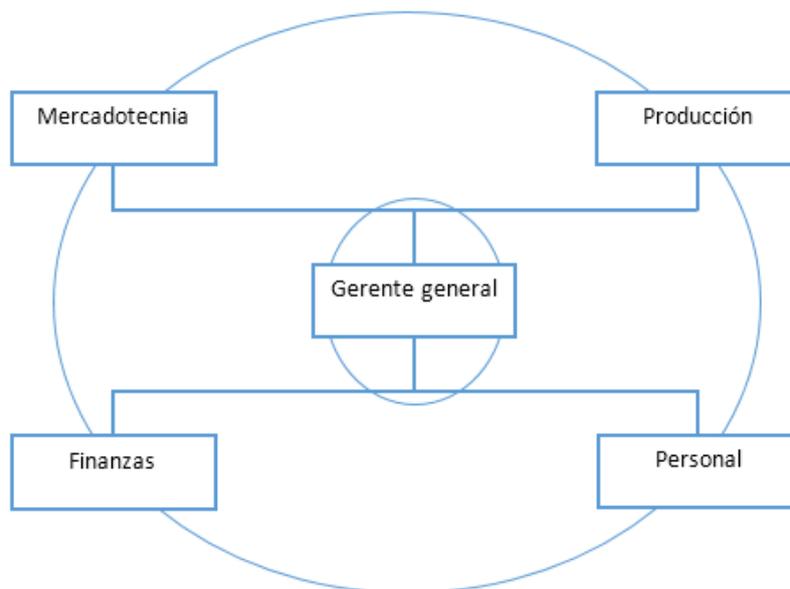
1.1.1.6 Vertical: los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



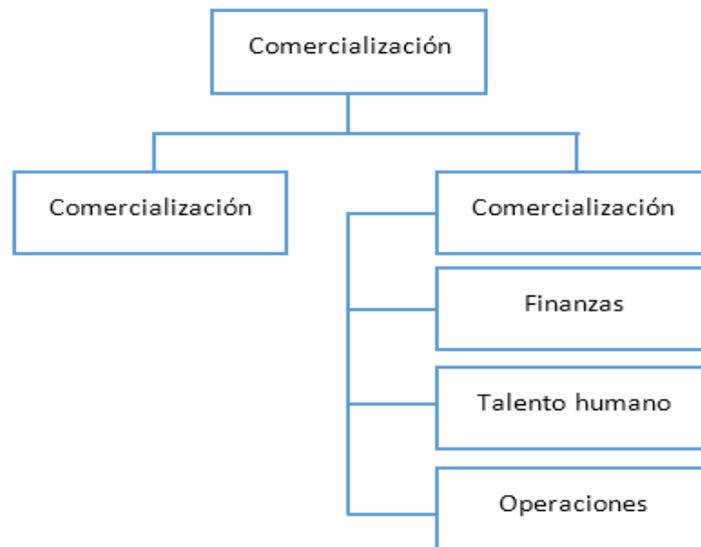
1.1.1.7 Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



1.1.1.8 Circular: los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.



1.1.1.9 Mixtos: se utiliza por razones de espacio, tanto horizontal como vertical.



1.2 Manuales

Según (Munch, 2007) los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. De acuerdo a su contenido, pueden clasificarse en:

- ✓ De organización
- ✓ Generales
- ✓ Departamentales
- ✓ De bienvenida
- ✓ De procedimientos
- ✓ De puestos.

(Pintos Trías, 2009) Nos dice que el manual es un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización.

(Ponce, 2003) Manifiesta que los manuales departamentales de organización suelen tener:

- ✓ Los objetivos generales de la empresa, los del departamento, los de las secciones básicas que este departamento comprende.

- ✓ Las políticas y algunas normas generales, de la empresa como el departamento de que se trate.
- ✓ La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
- ✓ La reglamentación precisa de los aspectos que requiere la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
- ✓ La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe (su sistema, tipo, límites, elementos, etc.); esto suele hacerse en los mismos Análisis de Puestos.
- ✓ Los análisis de puestos de los jefes de departamento o sección.
- ✓ La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, con base en “graficas de proceso” y “graficas de flujo”.

1.3 Diagramas de Proceso

(Munch, 2010) Describe que también se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

- ✓ Simplificar del trabajo.
- ✓ Mejorar los procesos.
- ✓ Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- ✓ Flujo de operaciones.
- ✓ Ubicación de equipo.
- ✓ Procedimientos.

1.4 Cuadro de Distribución del Trabajo o de Actividades

(Munch, 2010) Señala que por medio del cuadro de distribución de actividades es posible:

- ✓ Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.
- ✓ Eliminar la duplicidad e ineficiencia.

- ✓ Normalizar y estandarizar procedimientos.
- ✓ Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.
- ✓ Evitar fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo.

1.5 Análisis de Puestos

Según (Munch, 2010) el análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

- ✓ **Identificación.** Datos generales de puestos.
- ✓ **Descripción genérica.** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
- ✓ **Descripción específica.** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto.

H Empresa

1 Definición

(Salas Ramírez, 2014) define a la empresa como una colectividad integrada por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, tecnología y capital), en una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada.

(Cleri, 2007) Menciona que es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad.

(Linares, Montañana y Navarro, 2001) Expresa que una empresa es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la

dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa.

1.1 Objetivos de la Empresa

Para **(Chiavenato, 2001)** las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva los objetivos empresariales cumplen muchas funciones.

- ✓ Al presentar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- ✓ Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- ✓ Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- ✓ Sirven como unidad de medida para comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

1.2 Elementos de la Empresa u Organización

(Boland, 2007) Tal como puntualizan la mayoría de los autores estudiosos de las organizaciones, puede apreciarse que la palabra “organización” se refiere a algo más que estructuras físicas y a las personas que la componen. Comprende además, todo lo que sucede dentro de ella, sus múltiples objetivos, la coordinación a través de sus redes de comunicación, las relaciones con el contexto, las diferentes concepciones y relaciones con sus miembros, la tensión provocada por el conflicto, entre otros. Sin embargo Solana y Pienovi, logran rescatar de este complejo universo, tres elementos que permiten categorizar a las organizaciones.

No todas las agrupaciones humanas forman una organización. Para que un grupo humano constituya una organización, deben concurrir tres elementos.

- ✓ Valores

- ✓ Recursos
- ✓ Agentes

Estos tres elementos se relacionan y transforman en pos de los valores por medio de las actividades que desarrollan los agentes.

Ninguno de estos tres elementos puede faltar.

Si faltaran los valores (objetivos, metas) sería un grupo errático, sin una dirección.

Si faltan los recursos, sería imposible concretar los valores.

Por último teniendo metas y recursos, estos no podrían ponerse en movimiento sin los agentes que con su accionar transformen esos recursos para llegar a las metas fijadas.

1.3 Política Empresarial

(Encinas y Encinas, 2009) Mencionan que la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

1.4 Valores Empresariales

Para (Mizquiz, 2010) un principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

1.5 Funciones Básicas de la Empresa

Para (**Chiavenato, 2001**) las funciones básicas de toda empresa son:

- ✓ **Funciones Técnicas:** relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- ✓ **Funciones Comerciales:** relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ✓ **Funciones Financieras:** relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ✓ **Funciones de Seguridad:** relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- ✓ **Funciones Administrativas:** relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas.

1.6 Tipos de Empresa

(**Salas Ramírez, 2014**) Expresa que las organizaciones pueden ser clasificadas con base en:

- ✓ Su actividad. (Industriales, Comerciales, De Servicios).
- ✓ Origen de capital. (Públicas, Privadas, De Economía Mixta).
- ✓ Magnitud o Tamaño. (Pequeñas, Medianas, Grandes, Corporaciones, Conglomerados).
- ✓ Duración. (Temporales o Permanentes).
- ✓ Régimen Jurídico. (Sociedad anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de Capital Variable, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad en Nombre Colectivo).

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

1.6.1 Según el Sector de Actividad

Para el autor (De Zuani Elio, 2003) son:

- ✓ **Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- ✓ **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- ✓ **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

1.6.2 Según el Tamaño

Para (Fleitman, 2000) existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- ✓ **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- ✓ **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

- ✓ **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- ✓ **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (**Fleitman, 2000**).

1.6.3 Según la Propiedad del Capital

(De **Zuani Elio, 2003**) Se refiere al capital que está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

- ✓ **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- ✓ **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- ✓ **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

1.6.4 Según el Ámbito de Actividad

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- ✓ **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- ✓ **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- ✓ **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- ✓ **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

- ✓ **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país (**De Zuani Elio, 2003**).

1.6.5 Según el Destino de los Beneficios

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- ✓ **Empresas con ánimo de lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- ✓ **Empresas sin ánimo de lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo (**De Zuani Elio, 2003**).

1.6.6 Según la Forma Jurídica

(**De Zuani Elio, 2003**) La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican —en términos generales— en:

- ✓ **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- ✓ **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- ✓ **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- ✓ **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

- ✓ **Sociedad de responsabilidad limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- ✓ **Sociedad anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan (**De Zuani Elio, 2003**).

1.7 Tipos de Empresa en Economías de Mercado

Según (**Samuelson y Nordhaus, 2002**) en las economías de mercado se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas.

Esta amplia variedad de organizaciones empresariales se divide –en términos generales- en los siguientes tipos de empresa:

1.7.1 Empresas de Propiedad Individual

Para (**Muñoz Heredia, 2012**) su dueño es la empresa, por lo general es el quien tiene el peso del negocio.

1.7.2. Sociedad Colectiva

(**Samuelson y Nordhaus, 2002**) Dice que dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

Si una persona (socio) posee un 1 por 100 de esta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden

pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus apreciadas propiedades para ello.

El peligro de la responsabilidad ilimitada y la dificultad de obtener fondos explican por qué las sociedades colectivas tienden a ser empresas pequeñas y personales, como las agrícolas y el comercio al por menor. Sencillamente, son demasiado arriesgadas en la mayoría de las situaciones.

1.7.3 Sociedad Anónima

Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una- persona jurídica que puede comprar, vender pedir créditos producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica (Samuelson y Nordhaus, 2002).

1.8 Características de las Empresas

A criterio de (Salas Ramírez, 2014) son entidades programadas con relativa permanencia.

- ✓ Deben contar con una estructura. Para que las empresas cumplan su misión institucional para la cual fueron creadas, deben regular y determinar sus actividades y fijar niveles o la jerarquización para la toma de decisiones.
- ✓ Están orientadas hacia el logro de objetivos. Las empresas son creadas con una misión, unos propósitos y deben fijar y lograr una serie de objetivos intermedios para lograr dicha misión.
- ✓ Deben utilizar la especialización en sus actividades y no la diversificación.

1.9 Elementos de la Empresa

- ✓ Recursos o elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Ej. Recursos Físicos, Financieros, etc.

- ✓ Personas, que toman decisiones y las ejecutan. Son la parte más importante de la empresa.
- ✓ Conocimiento tecnológico, es el conocimiento necesario para producir bienes y servicios.
- ✓ Conocimiento administrativo, es el requerido para hacer funcionar una organización de manera eficaz.
- ✓ Medio ambiente interno o clima organizacional, que consiste en una serie de características inherentes a la empresa, las cuales pueden ser percibidas por sus miembros y que pueden afectar la forma como trata a los integrantes del medio ambiente que la rodea.
- ✓ Medio ambiente externo general, compuesto por factores económicos, tecnológicos, jurídicos, políticos, sociales, culturales, ecológicos que afectan a las empresas que operan en la región geográfica o en una determinada sociedad, se presentan oportunidades, amenazas y restricciones a la organización para su funcionamiento.
- ✓ Medio ambiente externo particular, se define como aquellas fuerzas específicas que pueden afectar el desarrollo y el éxito de una empresa, está compuesto por los proveedores, los clientes, los consumidores, usuarios y ciudadanos en general, de los productos y servicios que ésta genera, la competencia y las instituciones que regulan las actividades de la empresa (**Salas Ramírez, 2014**).

(**Muñoz Heredia, 2012**) Dice que para llevar a cabo las actividades de producción y distribución de la empresa se tiene que disponer de factores productivos, humanos y financieros. En definitiva se necesita:

- ✓ **El Patrimonio:** conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. Podemos distinguir entre:
 - **Activo:** son aquellos bienes y derechos que permanecen más de un ejercicio económico, como instalaciones, maquinaria, aplicaciones informáticas, marcas, etcétera.
 - **Pasivo:** son las fuentes de financiación de todos esos elementos del activo que pueden ser propias o ajenas.
- ✓ **El Factor Humano:** es el elemento activo de la producción. Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa. Podemos hablar de tres grupos:

- **Trabajadores:** personas que ofrecen sus conocimientos a la empresa a cambio de un salario, pactado a través de un contrato.
 - **El Empresario (directivo o administradores):** persona o conjunto de personas que asumen la responsabilidad y dirección del proceso productivo, y por consiguiente la gestión de la empresa, es decir, el responsable de su buen funcionamiento.
 - **Los Propietarios o Capitalista:** son los que aportan recursos y capital, a una empresa, en el caso de que no coincidan con la figura del empresario, normalmente en las grandes empresas. Pueden ser propietarios con ánimo de control de la empresa o simples inversores.
- ✓ **La Organización:** los distintos elementos de la empresa deben ser coordinados, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y áreas de actividad; para que la empresa logre sus fines.
- ✓ **Entorno:** es todo lo que rodea a la empresa, en el que influye y recibe influencia, ya que la empresa no vive aislada.
- **Entorno General:** es el que afecta a todas las empresas en general (factores políticos-legales, económicos, tecnológicos, socioculturales).
 - **Entorno Específico:** que afecta de una manera concreta a cada una de las empresas y varía de unas a otras: clientes, competencia, proveedores, sindicatos, control del gobierno sobre el sector.

I Pymes

1 Definición

(Reinoso Ramos, 2015) Establece que el término de pequeña y mediana empresa (Pymes) ha adquirido un significado diferente de país a país, sin embargo, aún no existe una definición general al respecto. La mayoría de las veces, estas empresas son clasificadas de acuerdo a sus ingresos y monto de facturación anual o también se toman en cuenta otros factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general.

Adicionalmente las Pymes están enlazadas con entes informales como empresas familiares por los que “hasta hoy no hay una categorización rígida para determinar que es una Pymes ni existe uniformidad entre países; cada cual elige el parámetro que se adapta a su realidad.

A entender de **(Centty Villafuerte, 2015)** las Pymes son unidades de producción de bienes o servicios, de pequeña envergadura en cuanto a su infraestructura física y su inversión económica y financiera, de corte familiar las cuales brindan trabajo temporal en algunos casos y en otros subempleo debido a un alto grado de competencia en el sector donde desarrollan sus actividades comerciales.

1.1 Importancia de las Pymes

(Pinto Fonseca, 2015) Menciona que las Pymes constituyen una parte importante de la economía nacional de los países desarrollados, por lo que en las últimas décadas los gobiernos han reconocido su relevancia. De acuerdo a **(Vanderberg, 2007)** las Pymes “Contribuyen de manera significativa al empleo y la producción, son proveedores fundamentales de bienes y servicios a las grandes empresas y pueden efectuar una aportación primordial a las exportaciones”.

Según **(Quiñonez Cabeza, 2015)** para la República del Ecuador en particular es trascendental considerar que la importancia de las Pymes no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. El desarrollo de este sector de la economía en el país se ha caracterizado por una gran diversidad de iniciativas realizadas por una pluralidad de actores; sin embargo, en la medida que la microempresa se expande en importancia en la economía, también crece la demanda de servicios de apoyo a este sector por parte del estado y de instituciones públicas y privadas, cooperación internacional y asociaciones gremiales involucradas con el desarrollo del sector.

Según el Servicio de Rentas Internas, para el año 2010 en las 24 provincias del Ecuador existe un total de 56.291. EL 86% pertenece a pequeñas empresas y el 14% a medianas empresas; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de

mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 59% de los establecimientos; en Esmeraldas, Azuay, El Oro y Manabí el 15%; y el 26% corresponde a las provincias restantes. De manera general más del 35,7% refieren Pymes de comercio al por menor. De ahí, su importancia en la satisfacción de las necesidades sociales y necesidad de fortalecimiento competitivo.

1.2 Organización de las Pymes

La enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa, señala que el proceso organizacional consiste en:

Dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales.

Definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas.

Las cuestiones más importantes que se presentan en este momento son las siguientes:

- ✓ ¿Cómo clasificar en grupos las actividades?
- ✓ ¿Qué guías deben emplearse para asignar los trabajos a los departamentos?
- ✓ ¿Qué secciones deben crearse?
- ✓ ¿Qué relaciones se deben establecer entre individuos?
- ✓ ¿Cómo pueden delegarse la autoridad y los deberes?
- ✓ ¿Cuánta descentralización es conveniente?
- ✓ ¿Cuál debe ser la estructura de la organización superior del conjunto?
- ✓ ¿Sean comprobados los límites del alcance de control?
- ✓ ¿Es equilibrada y operativa la estructura superior?

1.3 Las Pymes en el Ecuador

Para (Trujillo, 2015) en Ecuador, la pequeña y mediana empresa se ha caracterizado, tradicionalmente, por operar con informalidad y poca organización empresarial, lo que conlleva a fracasar en los dos primeros años de funcionamiento. Esto podría evitarse si se

logra capacitar en planes de negocios, branding, financiamiento, competitividad, gerenciamiento.

Según (**Quiñonez Cabeza, 2015**) en particular en la República del Ecuador las Pymes representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales.

No obstante a estos beneficios predomina también una limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del personal, financiamiento, inadecuado equipamiento, limitada capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países, débil cadena logística con costos elevados, entre otros que restringen su competitividad.

(**Barrera, 2015**) Redacta en su documento que en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- ✓ **Microempresas:** Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- ✓ **Talleres Artesanales:** Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- ✓ **Pequeña Industria:** Puede tener hasta 50 obreros.
- ✓ **Mediana Industria:** Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- ✓ **Grandes Empresas:** Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

1.4 Pymes a Nivel Regional

(**Reinoso Ramos, 2015**) Comenta que en América Latina las características que definen a las Pymes varían de acuerdo a las economías de cada país, pero existen diferentes parámetros que permiten distinguir a una micro, pequeña y mediana, como en el caso

argentino donde una microempresa tiene hasta 170 empleados, una pequeña empresa tiene menos de 1000 colaboradores y una mediana empresa tiene hasta 8299 empleados.

Para **(Quiñonez Cabeza, 2015)** respecto a la América Latina, las Pymes son en un 99% en México; así mismo, en Colombia, Perú, Uruguay, lo son, al menos más del 70% de las empresas. En Venezuela, según datos del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, CIDEIBER (2008), casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias.

1.5 Pymes a Nivel Cantonal

(Zambrano Bello, 2015) Plantea en el documento que en Buena Fe para las Pequeñas Producciones de Auto subsistencia constituida por un sin número de parcelas campesinas, localizadas en los respaldos de las grandes propiedades, a los dos lados de la vía. La mayor parte son pequeñas unidades (de hasta 15 a 20 ha.) y un reducido grupo de unidades medianas (de hasta 50 ha.).

(Bello, 2015) Ratifica en el documento que el área geográfica del cantón, forma parte de la cuenca alta del Río Guayas, lo que constituye una de las zonas con más alto potencial agrícola. Además está ubicado en el área directa de influencia del sistema de riego y drenaje Daule – Peripa.

La mayor cantidad de cultivos que se da en el cantón son:

- ✓ Arroz
- ✓ Soya
- ✓ Café
- ✓ Palma africana
- ✓ Caucho
- ✓ Cacao
- ✓ Maíz
- ✓ Maracuyá
- ✓ Banano
- ✓ Piña, etc.

CAPITULO III

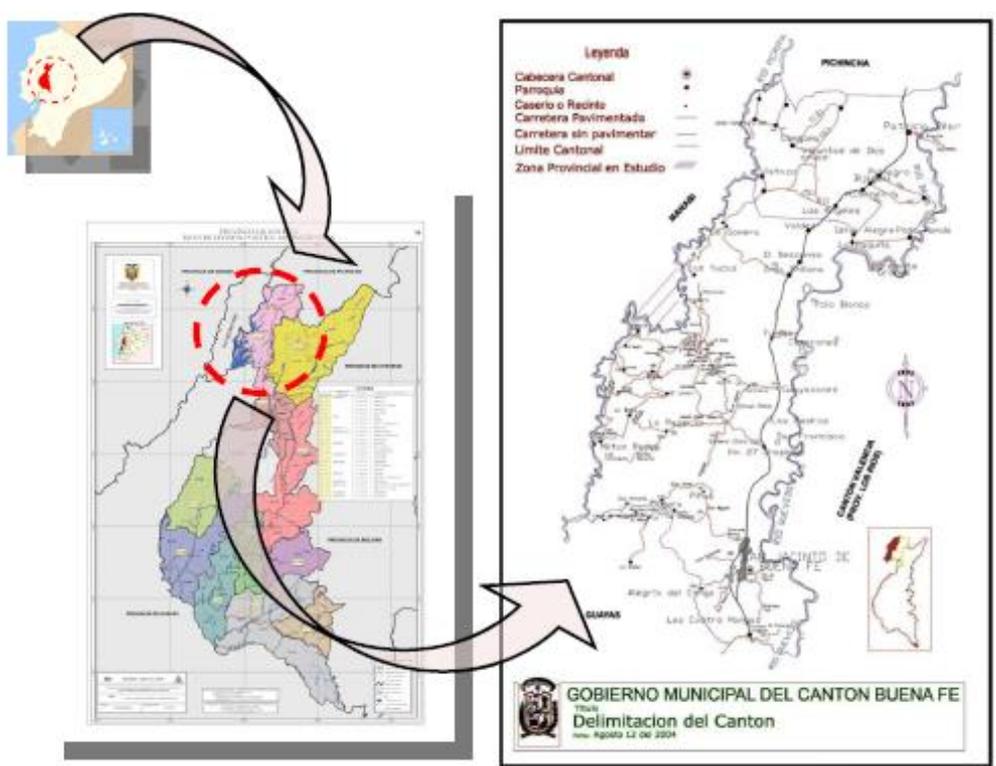
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Localización y Ubicación del Área de Investigación

La presente investigación se realizó en el cantón Buena Fe, se encuentra ubicado en la parte Norte de la Provincia de Los Ríos, tiene como cabecera cantonal a San Jacinto de Buena Fe.

El cantón tiene un acelerado crecimiento poblacional en su área urbana y el comportamiento dinámico de las principales actividades económicas agropecuarias.

Tiene una superficie de 576.2 km², que representa el 9.2% del área provincial, en la que ocupa su extremo noroccidental, se encuentra ubicado a 62 km sobre el nivel del mar con un clima húmedo tropical. Esta limitado por el Norte, con el cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, perteneciente a la provincia del mismo nombre; al Sur, con el cantón Quevedo; al Este con el cantón Valencia y al Oeste con el cantón El Empalme, perteneciente a la provincia del Guayas y la zona delimitada denominada “Manga del Cura” que actualmente pertenece a la provincia de Manabí.



3.1.2 Características Climatológicas de la Zona de Estudio

Las características predominantes se detallan a continuación:

Temperatura media:	24.4°C
Precipitación media anual:	2000 mm.
Humedad Relativa:	82 – 90%
Topografía:	Ondulada.

3.2 Tipos de Investigación

En las Pymes del cantón Buena Fe se utilizaron tres tipos de investigación los mismos que se indicaran a continuación.

3.2.1 Investigación Aplicada

Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista a los gerentes propietarios de las Pymes del cantón Buena Fe, con el propósito de realizar un plan estratégico que ayude a mejorar la estructura organizacional.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Esta clase de investigación ayudó a razonar detenidamente los factores ejecutantes internos y externos, con el propósito de conocer el nivel de organización que tienen las Pymes del cantón Buena Fe en el ámbito que se desarrolle.

3.2.3 Investigación Bibliográfica

Se la utilizó como fuente de información durante el proceso de investigación, ya que permitirá analizar, desarrollar y diseñar políticas, planes, programas, estrategias, organigrama funcional y estructural mediante fuentes de consulta primarias y secundarias como: internet, libros, tesis, manuales, entre otros.

3.3 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación científica que permitió obtener la información precisa para que el investigador realice el criterio lógico y la interpretación de los resultados obtenidos de la problemática planteada.

Los métodos que se utilizaron fueron los siguientes.

3.3.1 Método Inductivo

Esté método permitió llegar a conclusiones y recomendaciones de la problemática planteada, el cual indujo a realizar el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en las Pymes Agrícolas del Cantón Buena Fe.

3.3.2 Método Analítico

Con la implementación de este método se logró aplicar programas informáticos con los que se pudo interpretar la información que se obtuvo en la investigación con la finalidad de analizarlos e interpretarlos para dar las respectivas conclusiones y recomendaciones del problema que se planteó.

3.3.3 Método Deductivo

Este método conllevó a desarrollar adecuadamente la estructura organizacional para las Pymes del cantón Buena Fe, la misma que contará con organigrama estructural y funcional, políticas, estrategias, objetivas planes y programas; además este método permitirá determinar los factores actuantes internos y externos que rodean al tema de estudio de tal manera que permitió dar las respectivas conclusiones y recomendaciones al finalizar el trabajo investigativo.

3.4 Fuentes de Investigación

3.4.1 Primarias

Se creó un formulario de entrevista estandarizado, realizado a los gerentes propietarios de las Pymes del cantón Buena Fe.

3.4.2 Secundarias

Esta fuente facilitó la consulta y aprendizaje, mediante la selección de datos utilizando libros, textos, internet, revistas, folletos y tesis que permitirán sustentar el trabajo investigativo.

3.5 Diseño de la Investigación

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple para el análisis de la situación de las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe, referencia obtenido por medio del departamento de avalúos y catastros del GAD municipal de dicho cantón, del cual se seleccionaron Pymes comprendidas hasta 100 Has. De estas se obtuvo una muestra de 43 encuestas siendo la población de 105 Pymes en la que aplicamos la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de rechazo

N = Universo Objetivo o Población de Influencia

e = Margen de Error

Remplazando formula obtuvimos un total de 43 productores que serán sometidos a encuesta:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 106}{0.05^2(106 - 1) + 1.96(2) * 0.95 * 0.05}$$

$$n = \frac{19.342456}{0.2625 + 0.1862}$$

$$n = \frac{19.342456}{0.4489}$$

$$n = 43$$

3.6 Instrumento de Investigación

3.6.1 Encuesta

Esta es una técnica de recopilación de datos importantes para obtener información puntual y específica, ya que de su especialidad dependerá la calidad del trabajo, para efecto del mismo se procedió a entrevistar a los administradores o propietarios de las Pymes del cantón Buena Fe, con el propósito de conocer la situación actual de la empresa.

3.6.2 Observación Directa

Esta técnica permitió realizar un análisis y constatar el ambiente donde se desarrollan las actividades de la empresa, realizando un plan estratégico que favorezca al mejoramiento organizacional de las Pymes del cantón Buena Fe.

3.7 Tratamiento de los Datos

Se realizó un formulario de entrevista encaminado a los gerentes propietarios de las Pymes del cantón Buena Fe; datos que permitirán crear el plan estratégico para mejorar la estructura organizacional de la empresa.

Primero se llevó a cabo la tabulación de manera manual clasificando las respuestas, posteriormente se tabulo usando el programa Excel para obtener los valores porcentuales los cuales serán usados en los resultados.

3.8 Recursos Humanos y Materiales

- ✓ Equipo de computación.
- ✓ Materiales bibliográficos (internet, libros, manuales, tesis).
- ✓ Recursos económicos.
- ✓ Suministros de oficina.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

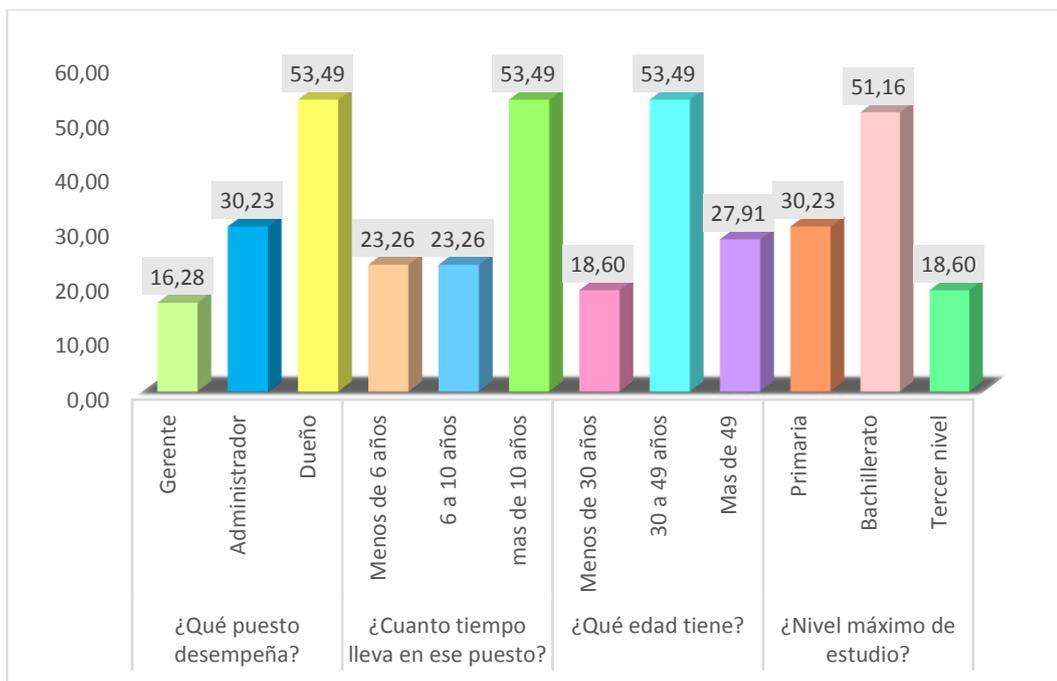
Encuesta realizada a los responsables de dirigir las diferentes Pymes agrícolas del cantón Buena fe. Con el fin de mejorar la estructura organizacional en la gestión administrativa.

Cuadro 1 Perfil del Administrador

¿Qué puesto desempeña en la empresa?			¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?			¿Qué edad tiene?			¿Cuál es su nivel máximo de estudio?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%
Gerente	7	16,28	Menos de 6 años	10	23,26	Menos de 30 años	8	18,60	Primaria	13	30,23
Administrador	13	30,23	6 a 10 años	10	23,26	30 a 49 años	23	53,49	Bachillerato	22	51,16
Dueño	23	53,49	Más de 10 años	23	53,49	Más de 49	12	27,91	Tercer nivel	8	18,60
Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

El cuadro 1 muestra que del total de encuestados el 53.49% son dueños, un 30.23% desempeñan el puesto de administrador y un 16.28% desempeñan el cargo de gerentes. Lo que demuestra que la gestión administrativa en las Pymes agrícolas es liderada por los dueños. Con respecto al tiempo que llevan ejerciendo el cargo el 53.49% de los encuestados se mantiene en el puesto desde hace más de 10 años, lo que refleja el grado de experiencia existente en las personas que están al frente de la administración de las Pymes.

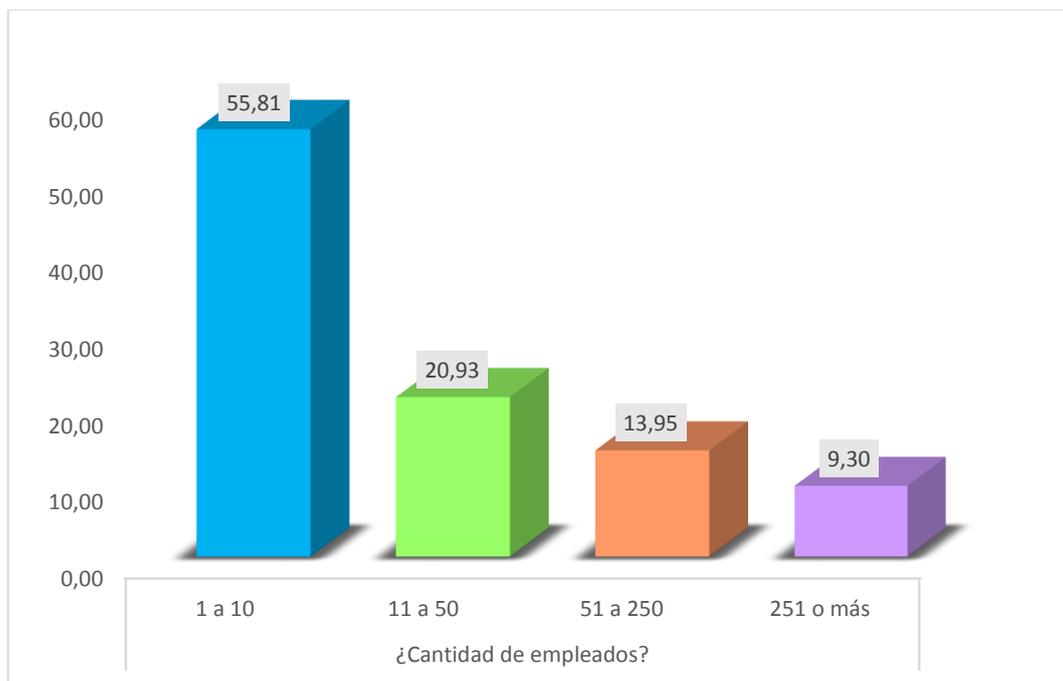
Haciendo referencia a la edad de las personas encargadas de las Pymes el 53.49% tienen entre 30 y 49 años, un 27.91% más de 49 años y un 18.6% tiene menos de 30 años. Permite aseverar que en su gran mayoría las Pymes están en manos de personas jóvenes con experiencia en el manejo empresarial.

En el caso del nivel de estudio el 51.16% de los encuestados manifestaron tener un título de segundo nivel, un 30.2% culminaron solo la primaria y el 18.60% restante el tercer nivel.

Cuadro 2 Población de la Empresa

¿Con qué cantidad de empleados cuenta la empresa?		
Opción	Total	%
1 a 10	24	55,81
11 a 50	9	20,93
51 a 250	6	13,95
251 o más	4	9,30
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

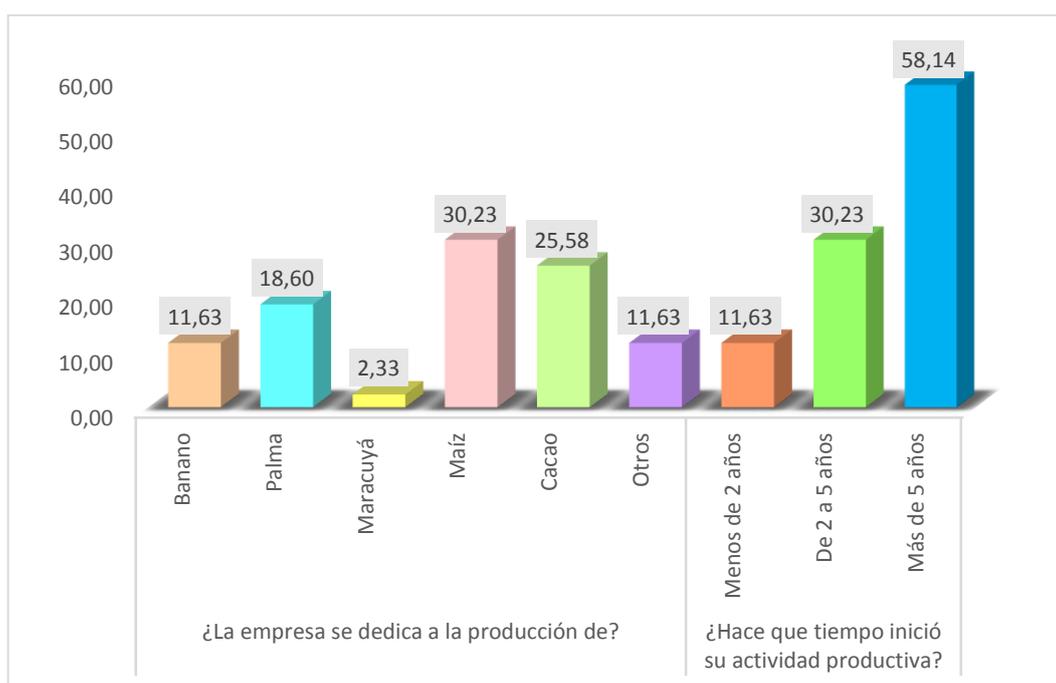
El cuadro 2 respecto al número de empleados se reflejan en los resultados un considerable porcentaje en la opción de 1 a 10 empleados el cual representa el 55.81%, en la cantidad de 11 a 50 empleados se demuestra un porcentaje de 20.93% y entre las dos últimas opciones que son cantidades de 51 o más empleados sumamos un porcentaje de 23.25%.

Cuadro 3 Desarrollo Productivo de la Empresa

¿La empresa se dedica a la producción de?			¿Hace que tiempo inició su actividad productiva?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%
Banano	5	11,63	Menos de 2 años	5	11,63
Palma	8	18,60			
Maracuyá	1	2,33	De 2 a 5 años	13	30,23
Maíz	13	30,23			
Cacao	11	25,58	Más de 5 años	25	58,14
Otros	5	11,63			
Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

El cuadro 3 permite observar, las Pymes agrícolas se dedican a la producción de maíz con un 30.23% siendo este el cultivo de mayor preferencia, seguido del cacao con un 25.58%, entre el banano, palma y otros obtenemos un porcentaje de 41.86%, siendo la maracuyá el de menor representación en la zona con un 2.33%, lo que nos refleja que la actividad

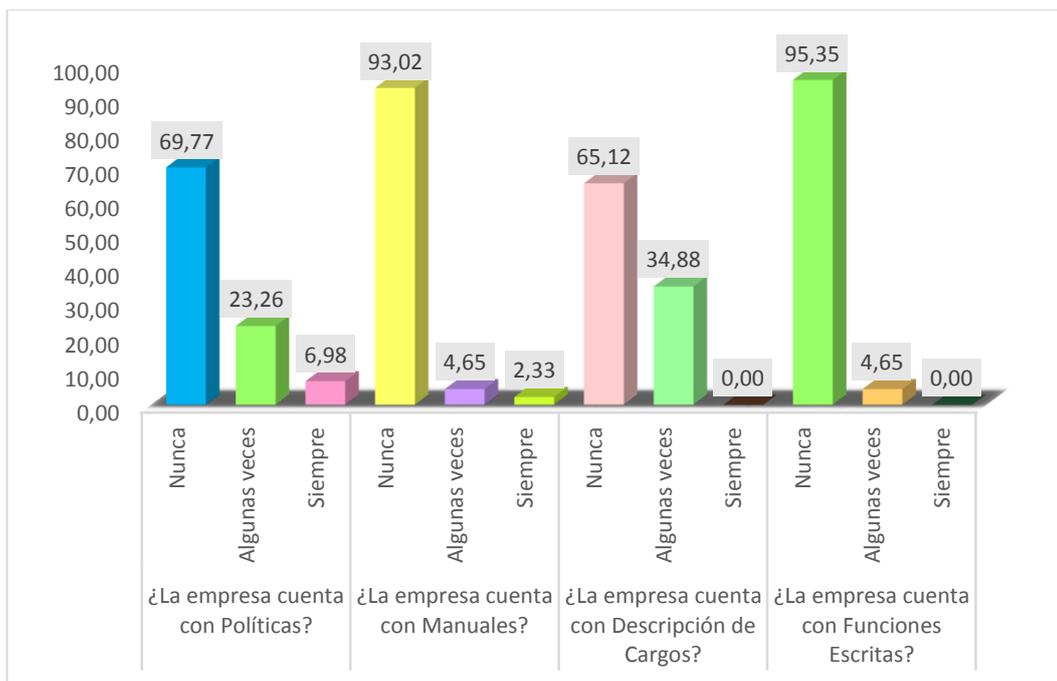
productiva que mayoritariamente realizan es combinada entre el cultivo perenne y ciclo corto.

En relación a la pregunta ¿Hace que tiempo inicio su actividad productiva? La mayor cantidad de las Pymes en las que se realizó las encuestas iniciaron su actividad productiva hace más de 5 años y representan el 58.14%, y las empresas que iniciaron hace menos de 2 años representan el 11.63% siendo las más jóvenes, lo que permite analizar que las Pymes bajo estudio son organizaciones que tienen ya una trayectoria empresarial desarrollada.

Cuadro 4 Procedimientos Empresariales

¿La empresa cuenta con Políticas?			¿La empresa cuenta con Manuales?			¿La empresa cuenta con Descripción de Cargos?			¿La empresa cuenta con Funciones Escritas?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%
Nunca	30	69,77	Nunca	40	93,02	Nunca	28	65,12	Nunca	41	95,35
Algunas veces	10	23,26	Algunas veces	2	4,65	Algunas veces	15	34,88	Algunas veces	2	4,65
Siempre	3	6,98	Siempre	1	2,33	Siempre	0	0,00	Siempre	0	0,00
Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

El cuadro 4 gráficamente representa que el 69.77% de las Pymes nunca han contado con Políticas, la segunda opción algunas veces refiere un 23.26%, y de acuerdo a la alternativa siempre solo un 6.98% dijeron que cuentan con políticas en sus empresas.

Respecto a que si las empresas cuentan con manuales el 93.02% de las Pymes bajo encuesta señalaron que nunca se ha elaborado y mucho menos aplicado este procedimiento administrativo, la investigación realizada se revelan cifras sumamente bajas en las dos siguientes opciones que son algunas veces y siempre con porcentajes de 4.65% y 2.33% respectivamente.

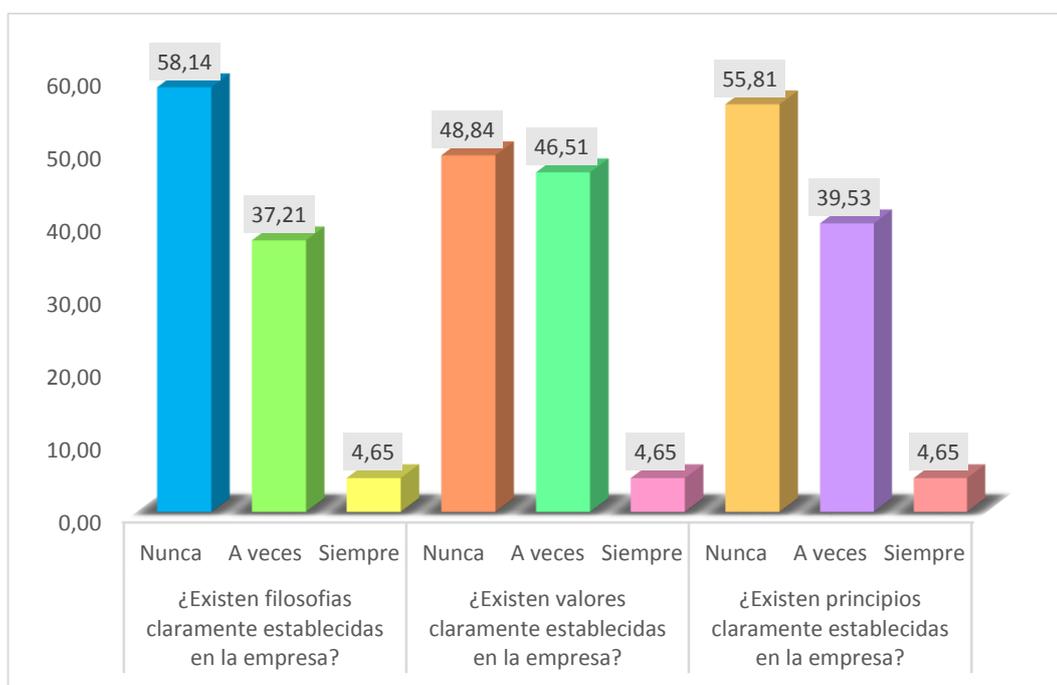
En relación a la pregunta ¿La empresa cuenta con descripción de cargos? se señala que mayoritariamente la opción nunca representa el 65.12%, posteriormente el 34.88% cuentan o han contado con la descripción de cargos algunas veces. El cuadro también expone un nulo porcentaje respecto a la opción siempre.

Cuadro 5 Ética Empresarial

¿Existen filosofías claramente establecidas en la empresa?			¿Existen valores claramente establecidas en la empresa?			¿Existen principios claramente establecidas en la empresa?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%
Nunca	25	58,14	Nunca	21	48,84	Nunca	24	55,81
A veces	16	37,21	A veces	20	46,51	A veces	17	39,53
Siempre	2	4,65	Siempre	2	4,65	Siempre	2	4,65
Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

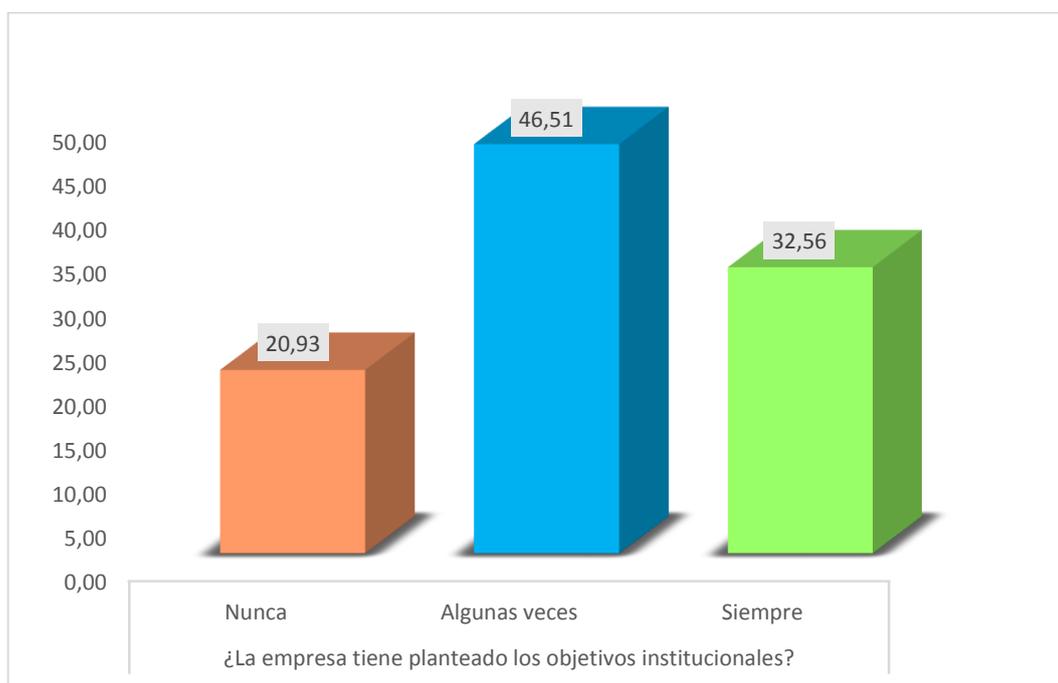
El cuadro 5 permite determinar que en el 58.14% de las Pymes agrícolas nunca ha existido filosofías, esta investigación, también permite demostrar que el 37.21% de los encuestados respondieron que a veces plantean filosofía, mientras que un bajo porcentaje de 4.65% argumentan que siempre las mantienen. Otro de los principios empresariales son los valores del cual un 48.84% de Pymes no tienen, el 46.51 mencionan que a veces y el 4.65% aseguran que siempre ha existido valores en su empresa.

Por ultimo tenemos como resultado que el 55.81% nunca han tenido principios, mientras que un 39.53% expresa que a veces y al igual que en las preguntas anteriores en la alternativa siempre existe un 4.65% de Pymes que los mantiene.

Cuadro 6 Objetivos Institucionales

¿La empresa tiene planteado los objetivos institucionales?		
Opción	Total	%
Nunca	9	20,93
Algunas veces	20	46,51
Siempre	14	32,56
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

En el cuadro 6 podemos apreciar que las empresas plantean sus objetivos institucionales algunas veces; representativamente en un 46.51%, las que siempre lo hacen se ubican en

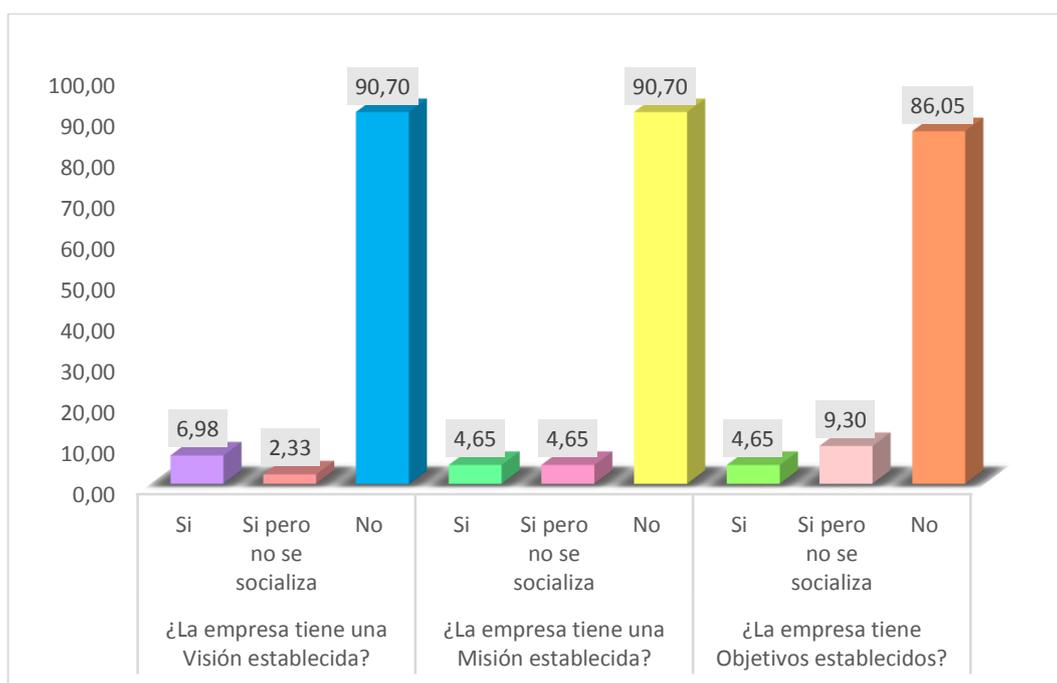
segundo lugar con el 32.56%, y por último las que nunca lo realizan con una menor cantidad de 20.93%.

Cuadro 7 Bases Direccionales

¿La empresa tiene una Visión establecida?			¿La empresa tiene una Misión establecida?			¿La empresa tiene Objetivos establecidos?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%	Opción	Total	%
Si	3	6,98	Si	2	4,65	Si	2	4,65
Si pero no se socializa	1	2,33	Si pero no se socializa	2	4,65	Si pero no se socializa	4	9,30
No	39	90,70	No	39	90,70	No	37	86,05
Total en %		100,00	Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

El cuadro 7 determina que el 90.70% de las Pymes no tienen definida una visión, mientras que un 6.98% si la tienen, también se refleja un casi insignificante valor de 2.33 con respecto a que algunas Pymes si la tienen pero no la socializan.

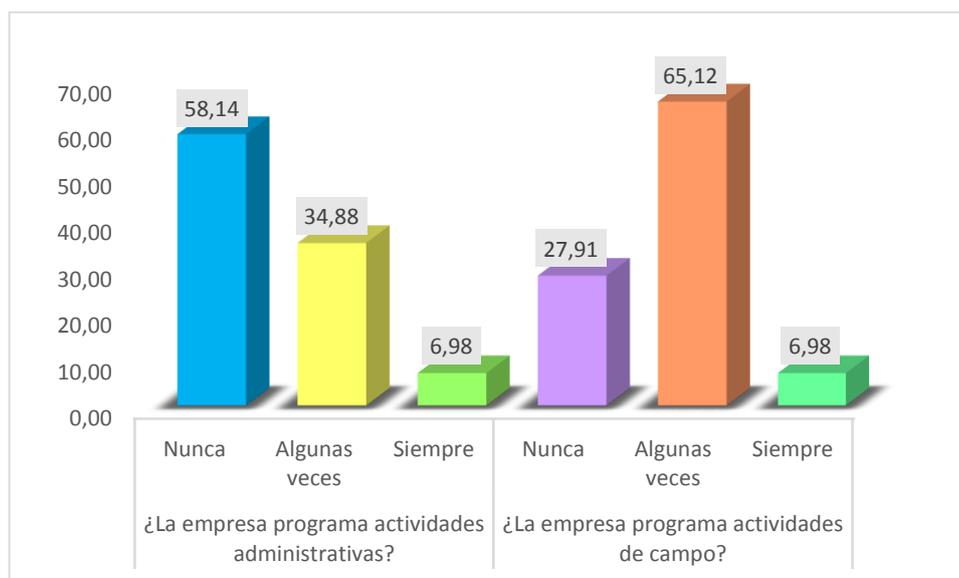
Este cuadro también nos refiere datos importantes acerca de que si las Pymes tienen misión y se enfatiza que el 90.70% no la tienen establecida. Se evidencia también que las siguientes dos opciones despliegan cifras iguales de 4.65%.

Por último claramente se distingue el alto porcentaje negativo de 86.05% respecto a si la empresa tiene objetivos, revelando también que el 9.30% la tiene pero no la socializa, culminando con 4.65% de las Pymes en estudio que aseveran establecer los objetivos.

Cuadro 8 Programa de Actividad Empresarial

¿La empresa programa actividades administrativas?			¿La empresa programa actividades de campo?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%
Nunca	25	58,14	Nunca	12	27,91
Algunas veces	15	34,88	Algunas veces	28	65,12
Siempre	3	6,98	Siempre	3	6,98
Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

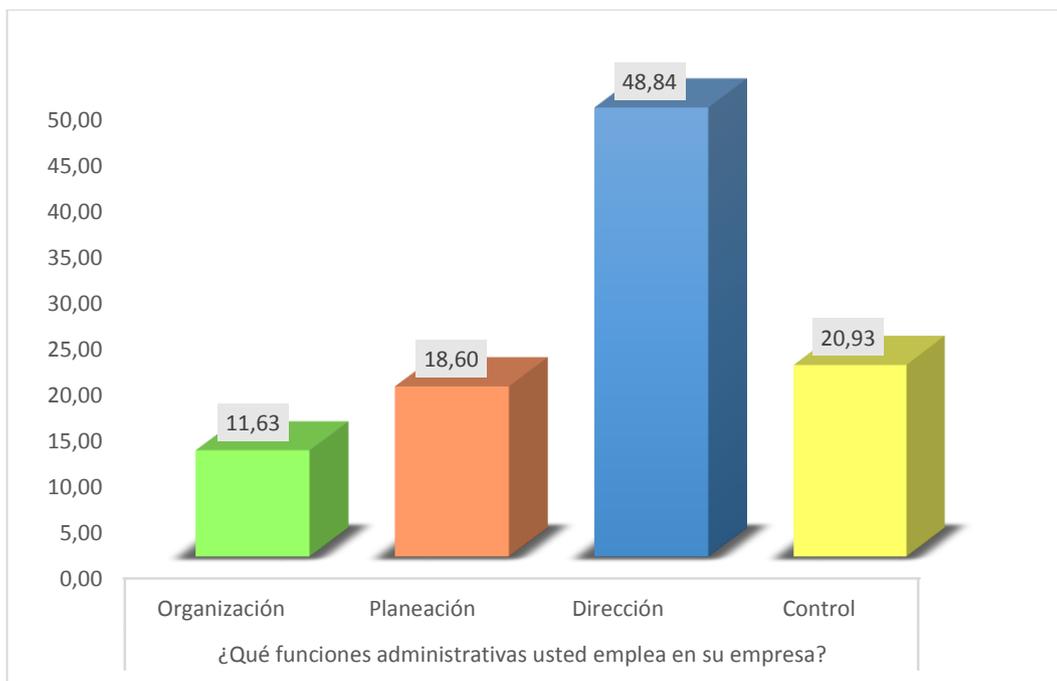
En el cuadro 8 los resultados presumen que las Pymes agrícolas no programan sus actividades administrativas en su gran mayoría con un porcentaje de 58.14%, mientras que un 34.88% representan que algunas veces si las programan, y el 6.98% aseguraron que siempre programan las actividades a realizar en sus empresa.

De acuerdo a las actividades de campo se señala que el 65.12% algunas veces realiza el cronograma de labores, el 27.91% nunca lo realiza y un 6.98% siempre están comprometido a desarrollar actividades laborales mediante la guía de un cronograma.

Cuadro 9 Funciones Administrativas de la Empresa

¿Qué funciones administrativas usted emplea en su empresa?		
Opción	Total	%
Organización	5	11,63
Planeación	8	18,60
Dirección	21	48,84
Control	9	20,93
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

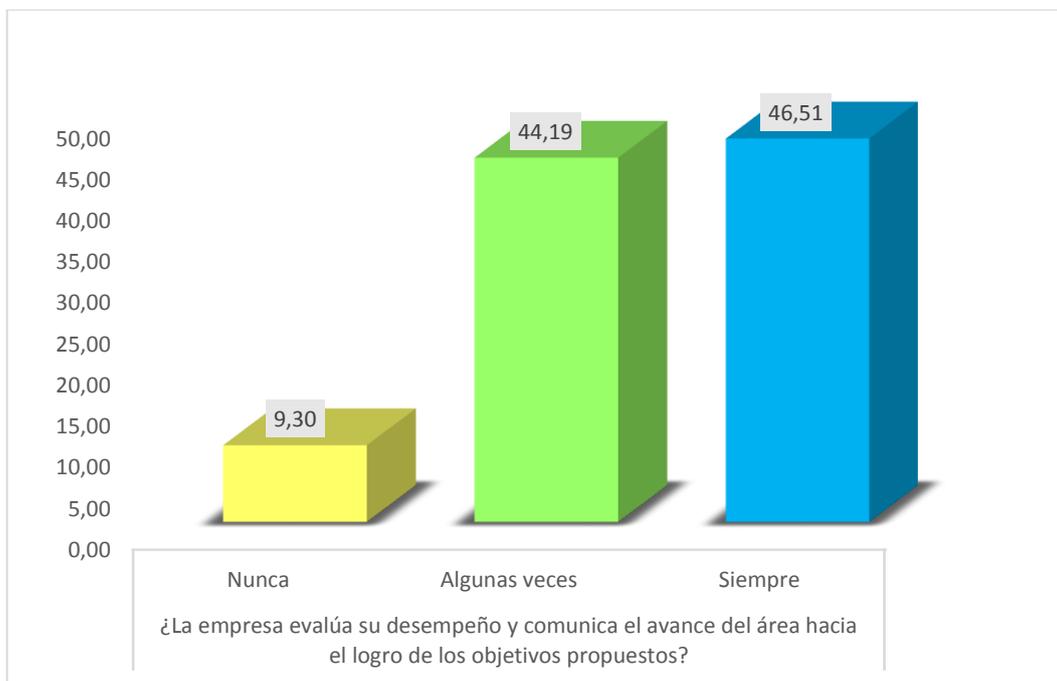
Cuadro 9 en esta representación observamos que la función administrativa que más emplean las Pymes es la dirección con un porcentaje de 48.84%, mientras que entre la planeación y el control se reúne un valor porcentual de 39.53% y por último la organización es la que menos emplean las Pymes recayendo en un 11.63%.

Cuadro 10 Evaluación del Desempeño

¿La empresa evalúa su desempeño y comunica el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos?		
Opción	Total	%
Nunca	4	9,30
Algunas veces	19	44,19
Siempre	20	46,51
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

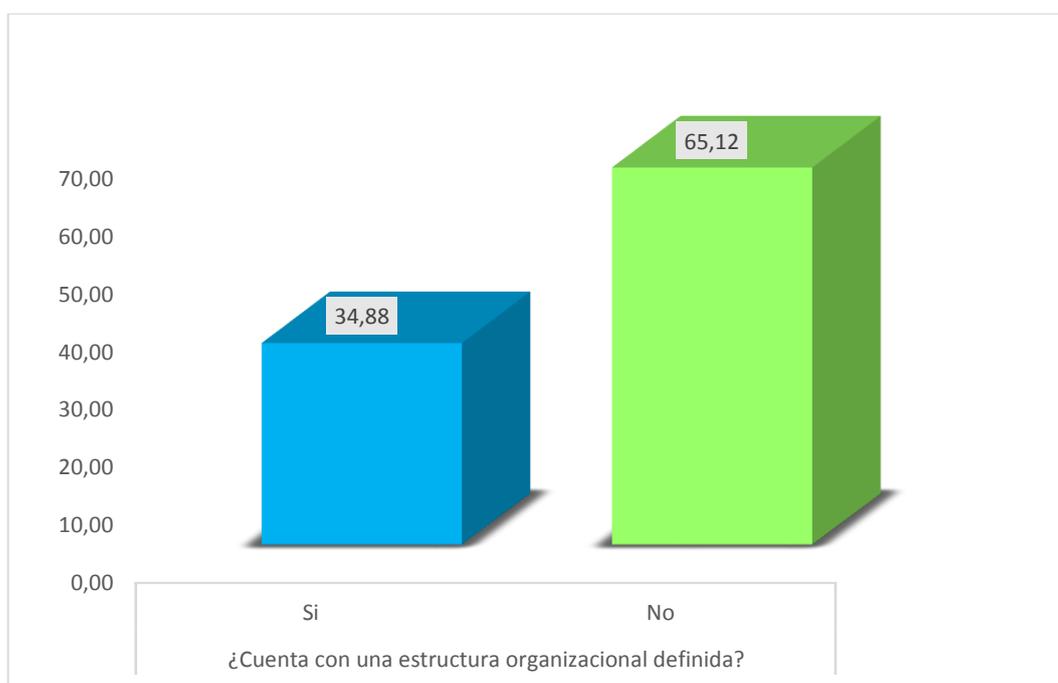
El cuadro 10 nos revela resultados positivos en cuanto a si la empresa evalúa su desempeño y comunica el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos, demostrando en un 46.51% de las Pymes siempre las realiza, en segunda posición contamos con un 44.19% que las realiza algunas veces y por último un 9.30% que nunca lo hace.

Podemos entender que la gran mayoría de las Pymes agrícolas encuestadas se preocupan por efectuar reuniones para evaluar el desempeño del personal y el avance de las labores, actividad que se la desarrolla de manera frecuente con el personal que labora a nivel de campo, por su razón misma de ser, sin embargo a nivel de los otros departamentos no se lo ejecuta de manera frecuente debido al desconocimiento de la gestión administrativa que tienen que desarrollar las personas que están al mando de las Pymes.

Cuadro 11 Estructura Organizacional de la Empresa

¿Cuenta con una estructura organizacional definida?		
Opción	Total	%
Si	15	34,88
No	28	65,12
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



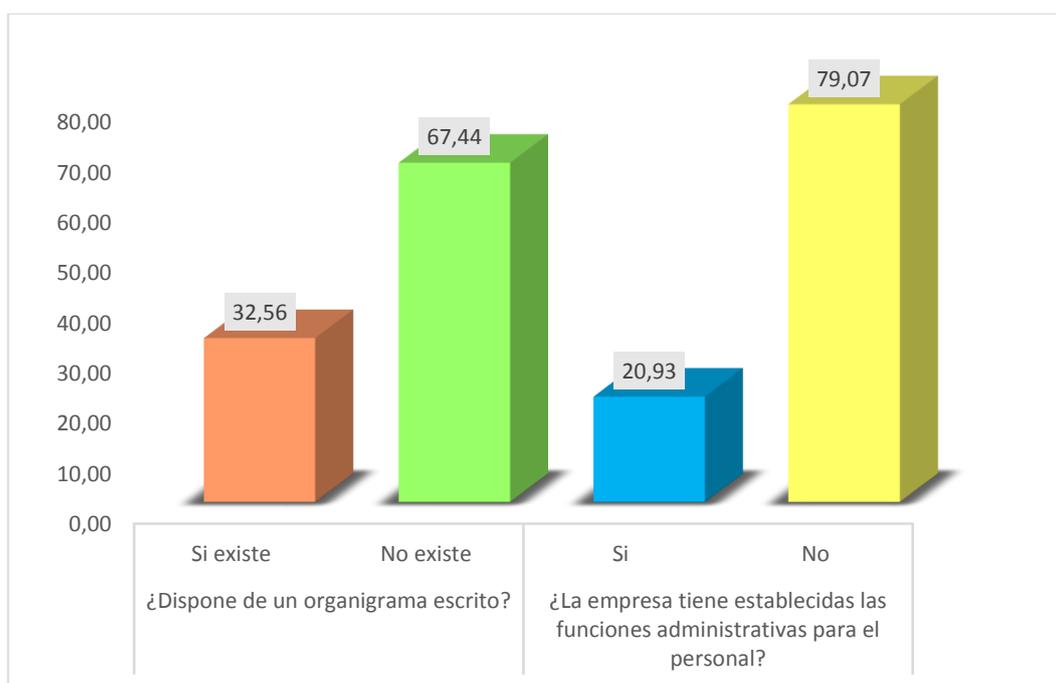
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

El cuadro 11 expresa, que el 65.12% de las Pymes agrícolas no cuentan con una estructura organizacional definida a diferencia de solo un 34.88% que si lo hace. Situación que muestra que no existe una jerarquización dentro de las Pymes, la que se utiliza se realiza de manera informal, lo cual puede causar confusión en el desempeño de los cargos al no existir una línea de mando definida.

Cuadro 12 Organigrama Empresarial

¿La empresa dispone de un organigrama escrito?			¿La empresa tiene establecidas las funciones administrativas para el personal?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%
Si	14	32,56	Si	9	20,93
No	29	67,44	No	34	79,07
Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

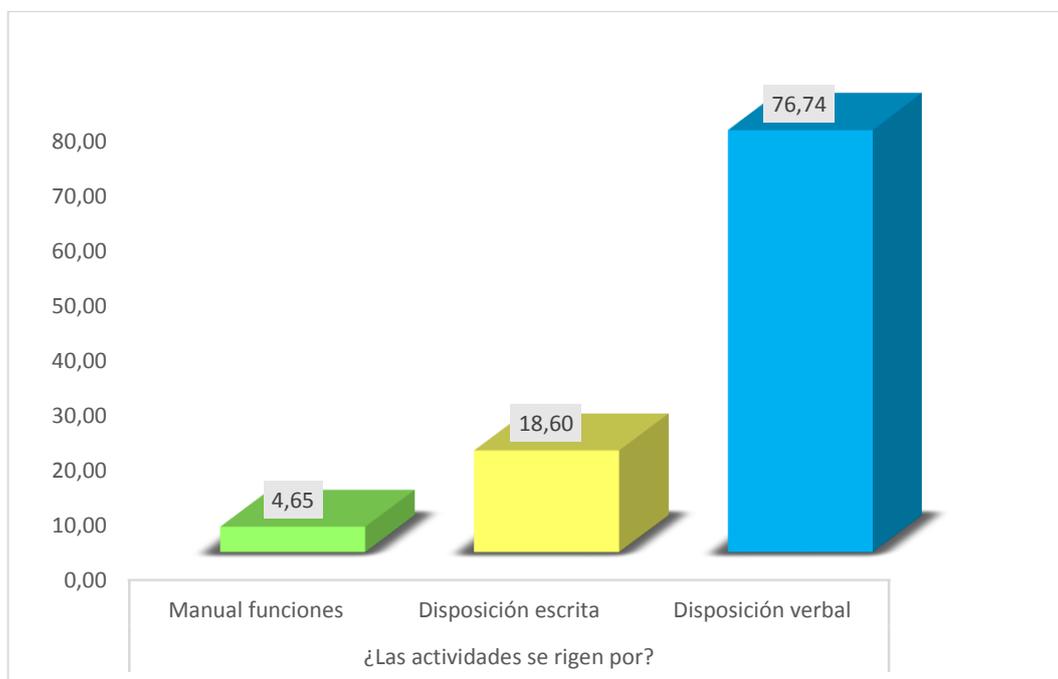
En el cuadro 12 se expresa que en un 67.44% de las Pymes agrícolas no existe organigrama escrito, mientras que un 32.56% asegura que si existe.

En el caso de que si la empresa tiene establecida las funciones administrativas para el personal, existe un alto porcentaje negativo de 79.07% y un 20.93% manifiesta que si las tiene.

Cuadro 13 Procedimiento Administrativo

¿Las actividades de su empresa se rigen por?		
Opción	Total	%
Manual funciones	2	4,65
Disposición escrita	8	18,60
Disposición verbal	33	76,74
Total en %		100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autora

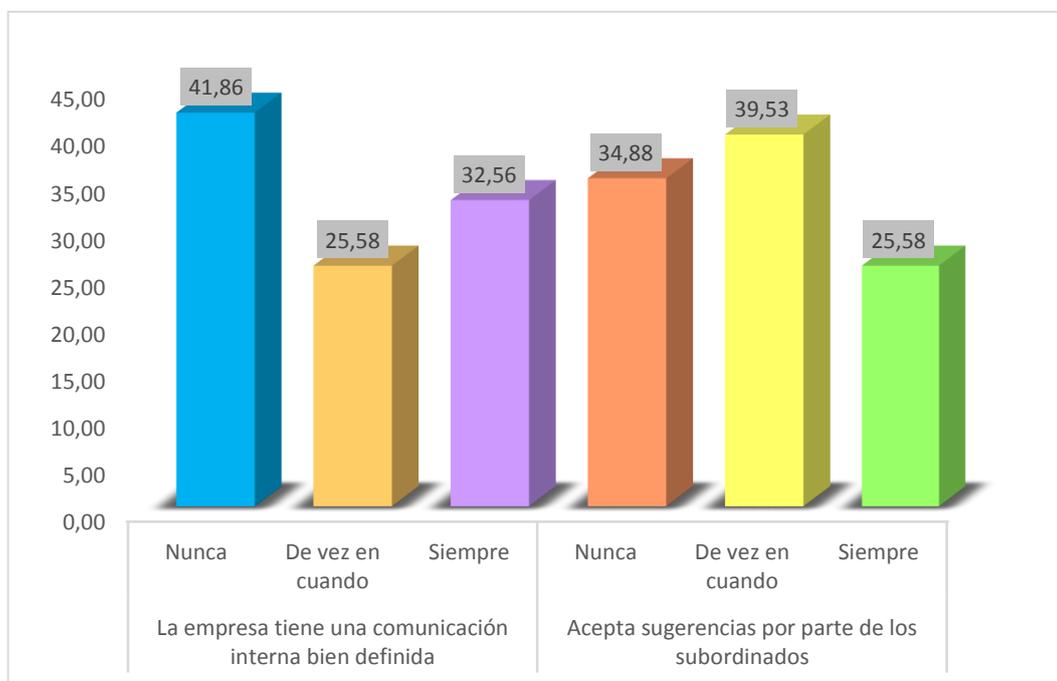
Cuadro 13 en este gráfico examinamos que las actividades de las Pymes se rigen por disposición verbal en un 76.74%, seguido de un 18.60% que se refiere a la disposición escrita, lo que permite comprobar que la gestión administrativa que se desarrolla actualmente en las organizaciones bajo estudio es de manera informal y empírica, no se aplican procedimientos administrativos establecidos, lo que lleva aseverar que no están siendo manejadas acorde a principios administrativos.

Cuadro 14 Comunicación Interna

¿La empresa tiene definida la comunicación interna?			¿La administración acepta sugerencias por parte de los subordinados?		
Opción	Total	%	Opción	Total	%
Nunca	18	41,86	Nunca	15	34,88
De vez en cuando	11	25,58	De vez en cuando	11	25,58
Siempre	14	32,56	Siempre	17	39,53
Total en %		100,00	Total en %		100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autora

El cuadro 14 indica que una frecuencia de 41.86% de las Pymes no tienen una buena comunicación, un 32.56% manifiesta que siempre tienen buena comunicación y la tercera opción que es de vez en cuando el 25.58%,

En el caso de que si el administrador acepta sugerencias de los subordinados la opción de vez en cuando refleja un 39.53%, posteriormente obtuvimos datos menores en la alternativa nunca con un 34.88%, a continuación un 25.58% que siempre las acepta.

4.2 Discusión

De acuerdo al perfil del administrador observamos la falta de preparación y especialización de los encargados de las Pymes, lo que nos demuestra que están siendo administradas por personas que no tienen conocimiento en la gestión administrativa. Lo que no concuerda con los autores (García Castillo y Velio Mejía, 2013) quienes mencionan que el administrador es un empleado, con más o menos facultades, pero siempre con funciones directivas, de gerencia, jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas. El administrador de empresas para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales. El administrador también requiere de tal instrucción avanzada. De ahí que el nivel superior suponga una formación más completa, que incluye tanto el conocimiento aplicado como, adicionalmente, el conocimiento básico, necesario para un mejor desempeño del profesional y para el desarrollo de la disciplina.

Respecto al desarrollo productivo de la empresa se refleja que la actividad productiva que mayoritariamente realizan es combinada entre el cultivo perenne y ciclo corto y que las Pymes bajo estudio son organizaciones que tienen ya una trayectoria empresarial desarrollada. El autor (Bello, 2015) asegura en su investigación que el área geográfica del cantón, forma parte de la cuenca alta del Río Guayas, lo que constituye una de las zonas con más alto potencial agrícola. Además está ubicado en el área directa de influencia del sistema de riego y drenaje Daule – Peripa.

La mayor cantidad de cultivos que se da en el cantón son: arroz, soya, café, palma africana, caucho, cacao, maíz, maracuyá, banano, piña, etc.

En relación a los procedimientos empresariales los resultados permiten divisar la falta de procedimientos muy importantes para el desarrollo de la gestión administrativa que como consecuencia tampoco tendrá un buen desempeño del personal laboral incumpliendo los objetivos propuestos. Los autores (Encinas y Encinas, 2009) no concuerda con estos resultados ya que mencionan que la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

En la ética empresarial los porcentajes demuestran que existen valores negativos muy elevados ya que toda empresa debe contar con estos importantes fundamentos de la gestión empresarial. Lo que para (Mizquiz, 2010) no concuerda ya que expresa que un principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Respecto a las bases direccionales los resultados reflejan que existe una negatividad considerable que se debe mejorar en cuanto a las bases direccionales (fundamentos) importantes para el desarrollo empresarial y la realización de las labores ya que como dice (Amaya Amaya, 2005) la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro y la misión es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.

Cabe recalcar que en los programas de actividades empresarial no todos se basan mediante un cronograma detallado o muy elaborado pero de alguna manera se programan las labores más esenciales. Otros realizan sus labores sin que exista una planificación de las mismas. Pero para la (Munch, 2010) por medio de un cuadro de distribución de actividades es posible:

- ✓ Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.
- ✓ Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- ✓ Normalizar y estandarizar procedimientos.
- ✓ Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.
- ✓ Evitar fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo.

En las funciones administrativas de la empresa se demuestra la falta de organización que prevalece en las Pequeñas y medianas empresas y que se debe mejorar para llevar a cabo una correcta función administrativa y un mejor desempeño de las labores y del personal. (Michael Hitt, 2006) Define a la Administración como el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Las cuatro funciones administrativas principales que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son: planeación, organización, dirección, control.

De acuerdo a los resultados obtenidos las Pymes no cuentan con una estructura organizacional definida situación que no favorece un desarrollo eficiente de las Pymes, debido a que una estructura organizacional como expresa (Gareth, 2008) es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Respecto al organigrama empresarial se demuestra que las Pymes no trabajan de manera organizada y hay que mejorar esta situación, para (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) el organigrama indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Sin duda alguna las Pymes deben priorizar en fortalecer su área administrativa, según (Coulter, 2005) la Administración consiste en la coordinación de las diferentes actividades de trabajo que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

En los procedimientos administrativos Es evidente que hay una gran falencia al momento de determinar las actividades o labores de las Pymes ya que la gran mayoría se rigen bajo disposición verbal; esto quiere decir que por la falta de un manual de funciones puede existir un gran conflicto administrativo y laboral que podría llegar a entorpecer el avance hacia el logro de los objetivos de las Pymes. (Pintos Trías, 2009) Asegura que el manual es un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización.

4.3 Propuesta

Con el fin de proponer una estructura organizacional para mejorar el funcionamiento de las Pymes del cantón Buena Fe, es necesario comprender la situación y el entorno empresarial.

Para examinar las posibles falencias o aciertos de su funcionamiento se realizó una encuesta cuyo resultado ofreció información útil acerca de los cargos, responsabilidades y otros factores esenciales de la misma naturaleza.

4.3.1 Diagnóstico de la Situación Actual

Las Pymes a pesar de su crecimiento constante en el cantón Buena Fe no se están desarrollando de manera adecuada trabajando de manera informal, ya que no cuentan con una organización establecida, no se rigen mediante fundamentos institucionales. Esto provoca el completo desorden en la realización de las labores.

Lo que las Pymes deben reforzar en la actualidad es el desarrollo organizativo, tener una gestión de calidad. Con este trabajo investigativo se pretende servir como base para el desarrollo organizativo estableciendo una misión, visión, valores institucionales, políticas, análisis del FODA, ambiente y cultura organizacional, organigrama, manual de funciones dinámico y aplicable.

4.3.2 Misión

Ser empresas eficientes en la producción y comercialización de productos agrícolas con la calidad exigida por el mercado, dando valor agregado a los productos, para optimizar la atención al cliente.

4.3.3 Visión

Ser una empresa posicionada en el mercado nacional para el desarrollo innovativo de la agricultura, capaces de satisfacer los requerimientos del consumidor; con responsabilidad social y ambiental, fortaleciendo constantemente el talento humano de las Pymes.

4.3.4 Valores Institucionales

- ✓ **Compromiso.-** trabajar de manera comprometida con los clientes y satisfacer sus necesidades, procurando contribuir al desarrollo del sector.
- ✓ **Credibilidad.-** generar confianza en los clientes para llegar a ser reconocidas por la integridad con la que se realizan las labores.
- ✓ **Excelencia.-** trabajar en equipo con disciplina para el mejoramiento continuo de todos los procesos orientado a la calidad de los productos y al manejo adecuado de los recursos.
- ✓ **Honestidad.-** trabajar con rectitud, ejecutar las actividades de manera transparente y la veracidad de sus actos. Cumplir con las normas y leyes sociales, ambientales y tributarias.

4.3.5 Políticas Institucionales

- ✓ Realizar un correcto uso de los recursos que garantizará el crecimiento de la organización.
- ✓ El empleado debe laborar en base al manual de funciones.
- ✓ Crear un buen ambiente para el adecuado desarrollo personal y laboral.

4.3.6 Análisis FODA

Esta herramienta permitirá que las Pymes agrícolas de manera permanente desarrollen diagnóstico sobre la situación de la empresa, considerando factores internos y externos que la aquejan y poder dar solución de manera oportuna.

Análisis estratégico del funcionamiento de las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La producción es variada. ✓ Las Pymes tienen alternativas factibles de producción para los mercados interno y externo ✓ Programan las actividades a realizarse con anticipación. ✓ Las condiciones climáticas promedio dan seguridad a las explotaciones agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En las Pymes las funciones del personal que labora en la empresa no se encuentran establecidas. ✓ No posee una estructura organizacional definida. ✓ No existe y por tanto no manejan un manual de funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de nuevos mercados para productos agrícolas. ✓ Apoyo gubernamental para las Pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de información sobre mercados. ✓ Falta de conocimiento sobre exigencias de calidad de los mercados. ✓ Falta de control de calidad y de precios de los insumos.

4.3.7 Ambiente o Clima Organizacional

Se analiza el ambiente o clima organizacional a través del estilo de liderazgo y la motivación, para poder observar las particularidades que presentan las Pymes. Es por eso que de manera permanente se debe vigilar el desarrollo de la organización previniendo los problemas que puedan surgir, para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos para evaluar fuentes de stress y conflicto o de insatisfacción, que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

El estudio se lo debe realizar en función del factor de relaciones interpersonales, el factor de autorrealización y el factor de estabilidad/cambio. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de

autonomía, organización y presión se agrupan en el factor autorrealización; y finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

- ✓ **Implicación;** esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
- ✓ **Cohesión;** esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
- ✓ **Apoyo;** esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
- ✓ **Autonomía;** este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
- ✓ **Organización;** este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo.
- ✓ **Presión;** esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- ✓ **Claridad;** esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- ✓ **Control;** este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
- ✓ **Innovación;** este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- ✓ **Comodidad;** esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente sano y agradable para sus empleados.

4.3.8 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

- ✓ Es así que en las Pymes agrícolas deben realizar sus actividades de manera programada y organizada.

- ✓ Los empleados deben estar comprometidos por completo a cumplir con las obligaciones que les sean otorgadas.
- ✓ Debe mantenerse el respeto entre jefe y empleado para que haya un correcto desarrollo de las labores y obtener excelentes resultados.
- ✓ El jefe puede aceptar de sus empleados nuevas ideas y el desarrollo de nuevas técnicas que permitan mejorar el desarrollo de las actividades.
- ✓ Así mismo el jefe debe ejercer el poder y la jerarquía para liderar al grupo de empleados que estén a su disposición.
- ✓ Otras culturas que se podrían emplear son:
- ✓ **El Paradigma:** ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?
- ✓ **Sistemas de Control:** los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.
- ✓ **Estructura Organizacional:** las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan a través de la empresa.
- ✓ **Estructura de Poder:** ¿Quién toma las decisiones, como de repartido está el poder, y en que está basado?
- ✓ **Símbolos:** estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.
- ✓ **Rituales y Rutinas:** reuniones de gestión, informes de gestión pudiendo llegar a ser más habituales de lo necesario.
- ✓ **Historias y Mitos:** construidas sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

4.3.9 Redes o Canales de Comunicación

Una buena elección y utilización de los canales de comunicación interna de la empresa es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones.

El sistema de comunicación interna ha de ser capaz de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación vertical y horizontal, en las diferentes estructuras de la empresa. Esta comunicación ha de ser bidireccional, tanto de arriba-abajo, como de abajo-arriba. El personal de la empresa tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias.

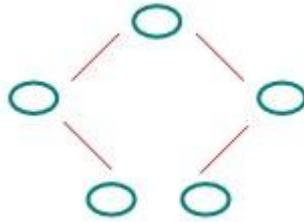
Para conseguir un sistema de comunicación interna fluido y eficaz, será imprescindible elegir bien los canales que se vayan a utilizar.

- ✓ **Canales Escritos:** son aquellos por los que circulan mensajes codificados mediante letras o signos que forman palabras. En las empresas este tipo de comunicación suele ser mediante papel como por ejemplo cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales estos tipos de canales son importantes para mantener un registro permanente, tangible y verificable. La transmisión de mensajes por los canales escritos será mucho más precisa y clara, aunque dificultará la bidireccionalidad.
- ✓ **Canales Orales:** por estos canales se propagan los mensajes del lenguaje verbal como por ejemplo ocurre en las reuniones, comités, charlas o conversaciones telefónicas. El principal inconveniente de estos canales orales es el alto potencial de distorsión si el mensaje ha de pasar por varias personas; además en él influye otro componente como es el lenguaje verbal, el cual ha de ser acorde al mensaje transmitido. La mayor ventaja de estos canales de comunicación es su rápida retroalimentación.
- ✓ **Canales Tecnológicos:** mediante estos canales circulan mensajes que utilizan códigos electrónicos como es el caso de los audiovisuales, el chat, internet, las redes sociales, la intranet. Una de sus desventajas es la falta de conexión física entre las personal; por el contrario ofrecen una comunicación instantánea, económica y con capacidad de envío a varios destinatarios.

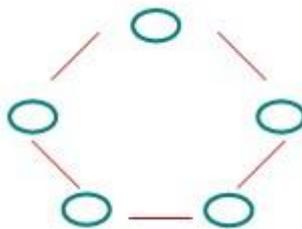
La clave consistirá en realizar un buen sistema de comunicación e información interno de la empresa donde se estandaricen dichos procedimientos y canales de comunicación.

Otros tipos de canales o redes de comunicación son:

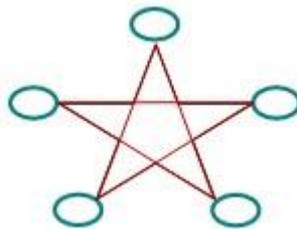
- ✓ **Cadena:** en este tipo de red, los miembros se traspasan información mediante la interacción con los integrantes continuos (pares), pero sin embargo, el círculo no se llega a cerrar. Habitualmente, esta tipología se da en los organismos altamente jerarquizados.



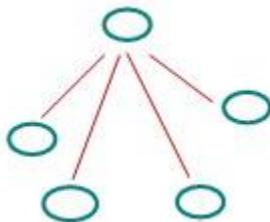
- ✓ **Círculo:** en este tipo de red, al igual que la anterior, la información se transmite por los pares, con la diferencia de que el círculo se logra cerrar, mejorando el grado de la descentralización y aumentando el feedback o retroalimentación.



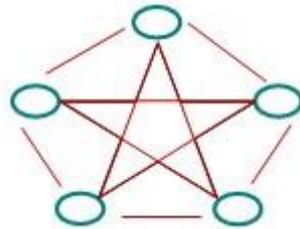
- ✓ **Estrella:** en este tipo de red, todos los miembros están en igualdad de condiciones, pero los flujos son cruzados y no existe contacto con los pares. Esta red suele darse en grupos de alta cohesión cooperativa y bajo índice social.



- ✓ **Rueda:** este es un modelo de red altamente centralizado, en el cual un individuo monopoliza la capacidad de conducción de los flujos comunicacionales. Este tipo de red funciona operativamente en grupos de fuerte coherencia interna, con objetivos claramente delineados. Una desventaja que presenta este modelo, es que al ofrecer poco debate interno, se cae en un elevado índice de errores, ya que existe carencia de feedback o retroalimentación.

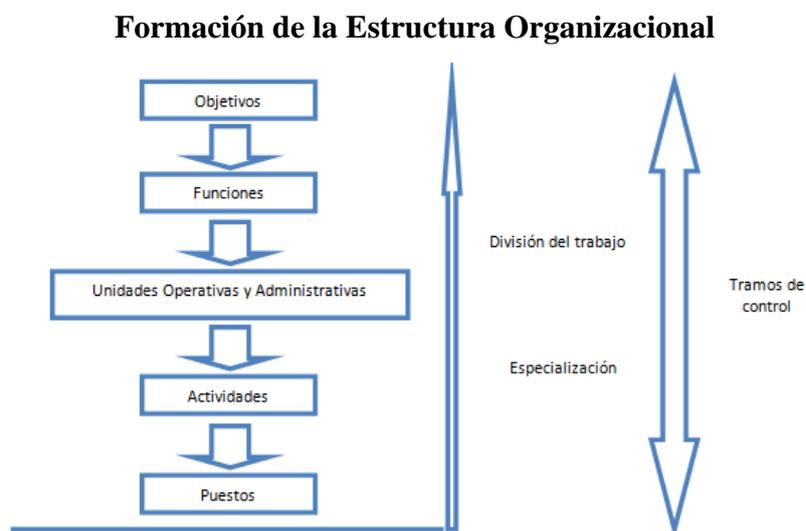


- ✓ **Todos los Canales:** este modelo es el ideal, el de máxima eficiencia y operatividad que se puede dar en una organización. En él, todos los individuos se interconectan, tanto con sus pares como con sus subalternos y superiores. Es el modelo utópico y democrático, que escasamente, se da en las organizaciones.

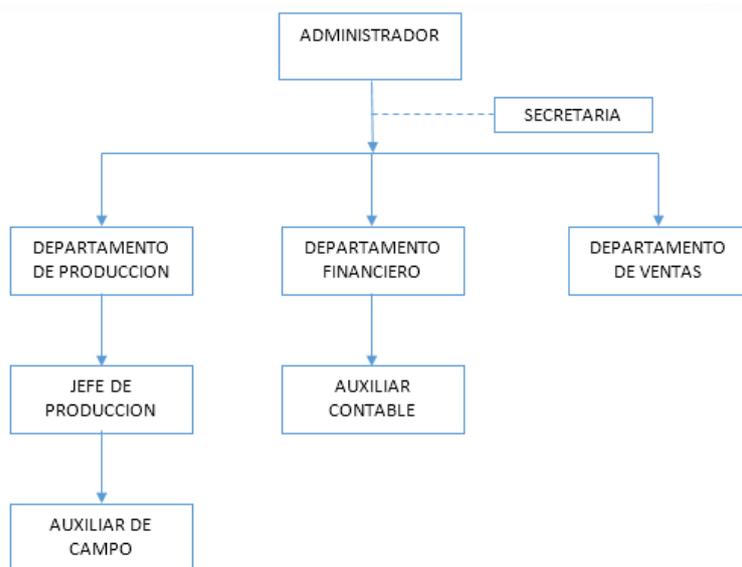


4.3.10 Diseño de la Estructura Organizacional

Se determinara una estructura organizacional conveniente para la implementación de la estrategia y objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización. De manera que la autoridad pueda controlar como sus colaboradores coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.



Se plantea un organigrama fácil y de acuerdo a las actividades que la empresa se encuentra realizando actualmente.



4.4 Manual de Funciones

Este manual de funciones será una guía con el fin de describir las funciones, los cargos o puestos de trabajos específicos; elaborado a partir de la estructura orgánica, permitiendo conocer claramente las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.3.1 Introducción

Se formula el siguiente manual de organización para uso de las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe con la finalidad de alcanzar una mayor efectividad social y mejorar los resultados laborales. El manual organizacional es un instrumento técnico de trabajo que se usa comúnmente en las empresas reflejando la descripción de puestos con el fin de mejorar la gestión administrativa y de recursos humanos.

4.3.2 Presentación

Con este instrumento se permite fomentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientando al tipo de tareas que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo, se podrá determinar el personal requerido, etc., con el propósito de lograr mejor aprovechamiento del personal.

4.3.3 Objetivo del Manual

Este manual tiene como objeto la regulación y mejoramiento del sistema organizacional y funcional en la gestión administrativa de las Pymes agrícolas del cantón Buena Fe basándose en la estructura organizacional realizada.

4.3.4 Aplicación de los Cargos

A continuación se procede a redactar y dejar constancia de los perfiles de puestos para la identificación correcta de los cargos.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS PYMES	
Nombre del cargo:	Administrador
Área:	Administrativa
Depende de:	Gerente o Dueño
Supervisa a:	Todas las áreas en general
Título de:	Ing. Agropecuario / Ing. Administración Empresas Agropecuarias
Experiencia:	Cinco años
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Principios administrativos. • Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos. • Sistemas operativos. • Hojas de cálculo. • Computación básica.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar métodos y procedimientos de trabajo. • Redactar y analizar informes técnicos. • Realizar cálculos numéricos. • Expresarse verbalmente de manera clara. • Supervisar personal y mantener relaciones personales.
RESPONSABILIDADES	
<p>Planificar, organizar, dirigir, y evaluar la gestión administrativa de la empresa. Aplicar mecanismos de control administrativo que garanticen el adecuado registro de ingresos y egresos. Responsable de implementar líneas de acción y estrategias que contribuyan a la optimización de los recursos humanos y materiales con los que cuentan las Pymes.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña, programa y dirige los sistemas y procedimientos administrativos y/o financieros. • Analiza los resultados relacionados con lo planeado y ejecutado. • Autoriza los movimientos relacionados con el área. • Participa en la elaboración del presupuesto anual de la empresa. • Procesa y tramita puntos de cuentas relacionados con pagos, contratación de servicios y otros. • Gestionar permisos y licencias. • Contar con personal suficiente y competente. • Elabora los manuales de políticas, normas y procedimientos administrativos de la empresa. • Ordena y verifica los trámites de los asuntos del régimen tributario, que sean necesarios efectuar por la dependencia. • Revisa y aprueba facturas, órdenes de pago, cheques, órdenes de compra y otros. • Maneja partidas presupuestarias, autorizando erogaciones que sean necesarias para cubrir gastos de funcionamiento interno. • Administra los recursos económicos y materiales de la unidad. • Integrar el personal y supervisar el correcto cumplimiento de las funciones. 	

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS PYMES	
Nombre del cargo:	Secretaria
Área:	Administrativa
Depende de:	Administrador
Supervisa a:	-----
Título de:	Secretaria
Experiencia:	Dos años
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Word y Excel. • Correo electrónico. • Presentaciones digitales (Power Point).
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la eficacia. • Confianza en sí mismo. • Capacidad para realizar trabajo en equipo. • Orientación al cliente. • Comunicación efectiva. • Compromiso organizacional • Adaptación al cambio. • Manejo de conflictos. • Manejo de tecnologías de información y comunicación.
RESPONSABILIDADES	
<p>Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas, coordinar el funcionamiento de la subdirección administrativa de las Pymes, realizando las tareas requeridas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitar y redactar oficios, memorandos, informes, así como lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el administrador. • Recepción, registro y despacho de correspondencia. • Atención y orientación personal y/o telefónica a usuarios y funcionarios. • Colaborar en las actividades en las que participa la administración • Mantener stock de materiales de oficina. • Mantener la organización y archivo de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido. • Realizar la elaboración y envío de informes solicitados. • Mantener la confidencialidad y privacidad de la información receptada y emitida. • Tomar dictado y transcribir en computadora. • Distribuir documentos en el centro de trabajo. • Concertar entrevistas y reuniones. 	

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS PYMES	
Nombre del cargo:	Jefe de producción
Área:	Departamento de producción
Depende de:	Administrador
Supervisa a:	Auxiliar de campo
Título de:	Ing. Agropecuario / Ing. Administración Empresas Agropecuarias
Experiencia:	Tres años
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • En gestión administrativa • Sobre técnicas y manejo de personal.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, preparar, diseñar, orientar y controlar procedimientos acordes con las metas propuestas de las Pymes.
RESPONSABILIDADES	
<p>Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas. • Supervisar todo el proceso de producción y reportar al administrador cualquier problema o necesidad que surja. • Vigilar la higiene de toda área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo. • Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores. • Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de los costos. • Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa. • Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción. • Hacer informes sobre los avances del proceso de producción. • Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar la producción. • Presentar reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres. • Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal operario. • Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar un área en la compañía. 	

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS PYMES	
Nombre del cargo:	Auxiliar de campo
Área:	Departamento de producción
Depende de:	Jefe de producción
Supervisa a:	-----
Título de:	Ing. Agropecuario / Ing. Administración Empresas Agropecuarias
Experiencia:	Un año
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos agropecuarios
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza manual. • Mantener en buen estado el campo.
RESPONSABILIDADES	
Mantener y conservar en óptimas condiciones las instalaciones de campo y lograr una buena producción de los artículos que se manejan.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las funciones asignadas por su supervisor. • Actúa directamente con la producción. • Reporta problemas a su supervisor. • Mantiene la higiene en el área, equipos y herramientas de trabajo. • Realiza eficazmente sus labores. • Optimiza los recursos materiales. • Cumple las actividades programadas de acuerdo al plan. • Cumple con los procedimientos básicos de producción. • Conoce sobre el manejo de productos agrícolas. • Conoce sobre preparación de suelos y manejo de cultivos. • Trabaja con varios cultivos. 	

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS PYMES	
Nombre del cargo:	Auxiliar contable
Área:	Departamento financiero
Depende de:	Administrador
Supervisa a:	-----
Título de:	Contabilidad o carreras afín al puesto
Experiencia:	Un año
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de calidad. • Programas y software utilizados en el área. • Normativa aplicable en materia de contabilidad. • Contabilidad general.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio. • Innovación. • Trabajo bajo presión y en equipo. • Pro-activo. • Relaciones personales. • Capacidad para seguir instrucciones.
RESPONSABILIDADES	
<p>Realizar el registro contable de las operaciones financieras de las Pymes para elaborar los estados financieros.</p> <p>Realizar la contabilización y certificación de las operaciones que realiza la empresa.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de captura, registro y control de movimientos contables. • Realizar los cierres mensuales de las operaciones contables, así como emitir los estados financieros. • Elaborar las conciliaciones bancarias, contable-presupuestales, deudores diversos, adeudos y pagos por servicios subrogados. • Realizar las declaraciones de impuestos al SRI. • Archivar facturas. • Apoyar a la elaboración y actualización de procedimientos y catálogos de cuentas. • Clasificar, guardar y resumir información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros. • Revisar las cifras, anotaciones y documentos para un correcto asiento contable en los libros, ser preciso y minucioso con los números y codificación. 	

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Las pymes son organizaciones que se dedican a la producción de varios cultivos; en especial el ciclo corto y están conformadas por un número reducido de colaboradores.
- ✓ Las Pymes están siendo manejadas por personas que carecen de preparación en cuanto al nivel de estudio, esto demuestra que no tienen conocimiento en la gestión administrativa.
- ✓ No poseen una estructura organizacional definida delimitando la jerarquización con una inexistente línea de mando, causando confusión en el desempeño de los cargos.
- ✓ No cuentan con un manual de funciones demostrando que los puestos y las funciones se denominan bajo disposición verbal, causando conflicto administrativo y laboral.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Que las Pymes sean dirigidas por personas preparadas y con experiencia en el ámbito administrativo, que permita una buena gestión y el logro del crecimiento empresarial.
- ✓ Las Pymes deben dedicarse a definir sus líneas de producción, capacitar permanentemente su capital humano, llevar registros que le permita controlar sus recursos y manejarlos de manera eficientemente, optimizando costos para ser competitivas.
- ✓ Implementar la estructura organizacional y el manual de funciones propuestos en este trabajo de investigación para que el administrador tenga una guía y el control del mando; y las disposiciones se den de manera correcta para que el buen desempeño administrativo y laboral, y conlleve al cumplimiento de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFIA

6.1 Bibliografía

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Republica Dominicana: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Republica Dominicana: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Barrera, M. (28 de septiembre de 2015). *Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional*. Obtenido de www.aladi.org: [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)
- Bello, L. (30 de marzo de 2015). *Programa de trabajo Buena Fe-Provincia Los Rios*. Obtenido de www.vototransparente.ec: http://vototransparente.ec/apps/elecciones-2014/images/planes_trabajo/LOS%20RIOS/ALCALDES%20MUNICIPALES/BUENA%20FE/LISTAS%2035/LISTAS%2035.pdf
- Betti de Milicchio, M. S. (2015). *Temas de Gestión Institucional y Supervision*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica* (Primera ed.). (EdiUNS, Ed.) Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Centy Villafuerte, D. B. (28 de septiembre de 2015). *Informe Pyme*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/DEFINICION%20DE%20LA%20TERMINOLOGIA%20PYME.htm>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. Bogota, Colombia: McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las Pymes*. Buenos Aires : Granica.
- Coulter, S. R. (2005). *Administración* (octava ed.). Mexico: Pearson.
- De Zuani Elio, R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires : Maktub.
- Encinas y Encinas, L. y. (sabado 31 de enero de 2009). *Politica Empresarial*. Recuperado el miercoles 16 de septiembre de 2015, de www.politicaempresarial.com: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- García Castillo y Velio Mejía, R. y. (2013). *Administrador: un nuevo y avanzado perfil profesional necesario acorde al mundo globalizado de hoy*. Mexico: Palibrio.

- Gareth, J. R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Koontz, Weihrich y Cannice, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Linares, Montañana y Navarro, M. (2001). *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Michael Hitt, I. P. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Mizquiz. (01 de diciembre de 2010). *buenas tareas*. Recuperado el miércoles 16 de septiembre de 2015, de www.buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Princip%C3%ADos-y-Valores-Empresariales/1253647.html>
- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, Procesos Administrativos, Areas Funcionales y Desarrollo Emprendedor* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, Procesos Administrativos, Areas Funcionales y Desarrollo Emprendedor* (Primera ed.).
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. México: Pearson.
- Muñoz Heredia, C. (2012). *Administración Básica*. Ecuador: UTEQ.
- Osorio , F. (2009). *Ejercer la Autoridad un Problema de Padres y Maestros*. Buenos Aires Argentina: Noveduc.
- Pilay Reyes, W. E. (03 de marzo de 2015). Obtenido de repositorio.upse.edu.ec: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/973/1/TESIS%20DE%20GRADO%20UPSE%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20GADS%20DE%20LA%20LIBERTAD%20.pdf>
- Pinto Fonseca, D. E. (28 de septiembre de 2015). *Desarrollo e implementacion de las Tics en las Pymes de Boyacá-Colombia*. Obtenido de www.faedpyme.upct.es: <http://www.faedpyme.upct.es/fir/index.php/revista1/article/view/46/62>
- Pintos Trías, G. (2009). *Los Manuales Administrativos hoy*. Recuperado el martes 15 de septiembre de 2015, de [cc.edu.uy](http://www.ccee.edu.uy): <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>
- Ponce, A. R. (2003). *Administración Moderna*. Limusa.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de Empresas 2: Teoria y Práctica*.
- Quiñonez Cabeza, M. R. (28 de septiembre de 2015). *Estudio de la Gestion competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales. caso esmeraldas del ecuador*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html>

- Reinoso Ramos, R. E. (27 de marzo de 2015). Obtenido de dspace.edu.ec:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4531/1/UPS-QT02349.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins , S. P. (2009). *Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins y Coulter, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins y Coulter, S. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Rojas Ulate, Y. (lunes 28 de septiembre de 2015). *Administracion Educativa*. Obtenido de
www.monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos65/organizacion/organizacion2.shtml#ixzz3VzFlgJGR>
- Salas Ramírez, A. (agosto de 2014). *Fundamentos de Administración*. Recuperado el
MARTES 15 de septiembre de 2015, de www.uv.mx:
<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Samuelson y Nordhaus, P. (2002). *Economía*. México: McGraw-Hill.
- Stephen y Coulter, R. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Trujillo, P. (24 de marzo de 2015). *La MiPyme y su importancia en la economia ecuatoriana*. Obtenido de www.uasb.edu.ec:
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)
- Zambrano Bello, L. (13 de marzo de 2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2014*. Obtenido de <http://www.buenafe.gob.ec/>:
<file:///C:/Users/hp/Downloads/ORIGINAL-PDC-SISTEMAS%20FINAL.pdf>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1 Fotos a los encuestados



**Agricultura Comercial S.A AGICOM.
Km 42 vía a Sto. Domingo**



**Hda. San Benito Empresa Magabi Comp. Ltda.
Patricia Pilar**



ENCUESTA SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA LOS RÍOS 2014.

Razón Social de la Empresa:

Nombre del Gerente o Propietario:

Sector de la Ciudad:

Fecha:

1. ¿Puesto que desempeña en la empresa?

Gerente		Administrador		Dueño	
---------	--	---------------	--	-------	--

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?

Menor de 6 años		6 a 10 años		Más de 10 años	
-----------------	--	-------------	--	----------------	--

3. ¿Qué edad tiene?

Menor de 30 años		30 a 49 años		Más de 49 años	
------------------	--	--------------	--	----------------	--

4. ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?

Bachillerato		Tercer nivel		Cuarto nivel	
--------------	--	--------------	--	--------------	--

5. ¿Con que cantidad de empleados cuenta la empresa?

1 a 10		11 a 50		51 a 250		251 o mas	
--------	--	---------	--	----------	--	-----------	--

6. ¿La empresa se dedica a la producción de?

Banano		Palma			Maiz		Cacao	
Maracuya		Piña			Otros			

7. ¿Hace que tiempo inició su actividad productiva?

Menor de 2 años		De 2 a 5 años		Más de 5 años	
-----------------	--	---------------	--	---------------	--

8. ¿La empresa cuenta con Políticas?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

9. ¿La empresa cuenta con Manuales?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

10. ¿La empresa cuenta con Descripción de Cargos?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

11. ¿La empresa cuenta con Funciones Escritas?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

12. ¿Existen filosofías claramente establecidas en la empresa?

Nunca		A veces		Siempre	
-------	--	---------	--	---------	--

13. ¿Existen valores claramente establecidas en la empresa?

Nunca		A veces		Siempre	
-------	--	---------	--	---------	--

14. ¿Existen principios claramente establecidas en la empresa?

Nunca		A veces		Siempre	
-------	--	---------	--	---------	--

15. ¿La empresa tiene planteados los objetivos institucionales?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

16. ¿La empresa tiene una Visión establecida?

Si	Si pero no se socializa	No

17. ¿La empresa tiene una Misión establecida?

Si	Si pero no se socializa	No

18. ¿La empresa tiene Objetivos establecidos?

Si	Si pero no se socializa	No

19. ¿La empresa programa actividades administrativas?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

20. ¿La empresa programa actividades de campo?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

21. ¿Qué funciones administrativas usted emplea en su empresa?

Organización		Planeación	
Dirección		Control	

22. ¿Existen reuniones periódicas con el personal para evaluar su desempeño y comunicar el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos?

Nunca		Algunas veces		Siempre	
-------	--	---------------	--	---------	--

23. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Si		No	
----	--	----	--

24. ¿La empresa dispone de un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Si	
No	

25. ¿La empresa tiene establecido las funciones administrativas para el personal que labora en la empresa?

Si	No

26. ¿Las actividades de su empresa se rigen por?

Manual de funciones		Disposición escrita		Disposición verbal	
---------------------	--	---------------------	--	--------------------	--

27. ¿La empresa tiene una comunicación interna bien definida?

Nunca		De vez en cuando		Siempre	
-------	--	------------------	--	---------	--

28. ¿Acepta sugerencias por parte de los subordinados?

Nunca		De vez en cuando		Siempre	
-------	--	------------------	--	---------	--