

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA



MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Diagnóstico de la gestión administrativa-operativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la fábrica y depósito de ladrillos la roca (Fadelar) del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos”

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

AUTOR

IBIS FABIAN DELGADO HOLGUIN

DIRECTORA

Ing. Karina Alexandra Plua Panta M.Sc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Ibis Fabian Delgado Holguin, 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 Unidad de Estudios a Distancia, 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 normativa institucional vigente.

Ibis Fabian Delgado Holguin

CERTIFICACIÓN

El suscrito, Ing. Karina Alexandra Plua Panta MSc., docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado Ibis Fabián Delgado Holguin, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, titulada: DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA-OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FABRICA Y DEPOSITO DE LADRILLOS LA ROCA (FADELAR) DEL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RIOS”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta MSc
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL ESPECIALIZACION RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Lcdo. Marco Villarroel Puma M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Antonio Álava Murillo M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Shirley Álava Ormaza M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Quevedo – Los Ríos - Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

La autora del presente trabajo de investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Vivas Moreira MSc., Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su perseverancia al frente de la entidad.

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo MSc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

A la Lic. Miriam Cardenas Zeas MSc., Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

A la Ing. Karina Plua Panta MSc., por su apoyo como directora de tesis

A los Docentes- Tutores que impartieron su conocimiento durante todo este período universitario.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos trazados.

A mi hijo FABIAN ALEJANDRO, porque eres la razón de que me levante cada día y esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

Como en todos mis logros, en este has estado presente.

Y en especial a mi esposa ALEJANDRA, por tu paciencia y comprensión; preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser el mejor para ti, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti.

Gracias por estar siempre a mi lado.

Ibis Fabián

ÍNDICE GENERAL

Pag.

Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derecho	ii
Certificación del Director de Tesis	iii
Tribunal de Tesis	iv
Agradecimiento dedicatoria	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo	x
Abstract.....	xv

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN..... 1

1. Introducción.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Delimitación del problema	4
1.4. Justificación y factibilidad	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. General	4
1.5.2. Específicos.....	5
1.6. Hipótesis	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 6

2.1. Gestión Administrativa.....	7
2.1.1. La gestión	7

2.1.2.	Planeación.....	7
2.1.2.1.	Ventajas de la planeación.....	7
2.1.2.2.	Tipos de planeación	8
2.1.2.3	Visión, misión y valores y políticas de empresa	8
2.1.2.4.	Toma de decisiones	9
2.1.3.	Gestión operativa.....	12
2.2.	Organización	13
2.2.1.	Principios de organización	14
2.2.2	Organización formal.....	15
2.2.3.	Organización informal	15
2.2.4.	Lógica de organizar.....	16
2.2.5.	El organigrama.....	16
2.2.6.	Tipología de estructuras organizativas.....	18
2.2.7.	Manual de organización y funciones.....	19
2.2.8.	El enfoque sistémico organizacional.....	20
2.2.9.	Desarrollo organizacional.....	20
2.2.9.1.	Objetivos básicos del desarrollo organizacional.	21
2.2.9.2.	Valores y etapas del proceso desarrollo organizacional	22
2.2.9.3.	Como implementar el desarrollo organizacional.	23
2.2.9.4.	Variables del desarrollo organizacional.....	23
2.2.10.	Coordinación.....	24
2.2.11.	Dirección.....	24
2.2.11.1.	Motivación.....	25
2.2.11.2.	Técnicas especiales de motivación.....	25
2.2.11.3.	Teoría de la equidad	26
2.2.11.4.	Liderazgo	26
2.2.12.	Control	27
2.2.12.1.	Establecimientos de estándares	27
2.2.12.2.	Medición del desempeño	29
2.2.12.3.	Correcciones de desviaciones	29

2.2.12.4.	Herramientas de control de eficiencia; indicadores de productividad.....	29
-----------	--------------------------------------------------------------------------	----

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 31

3.1.	Materiales y métodos	32
3.1.1.	Localización y duración de la investigación	32
3.1.2.	Materiales y Equipos	32
3.2.	Métodos de investigación.....	33
3.2.1.	Descriptivo	33
3.2.2.	Inductivo - deductivo	33
3.3.	Tipos de Investigación	33
3.3.1.	De campo.....	33
3.3.2.	Bibliográfica.....	33
3.4.	Fuentes	33
3.4.1.	Primarias.....	33
3.4.2.	Secundarias	34
3.5.	Técnicas e instrumento de evaluación	34
3.5.1.	Observación	34
3.5.2.	Encuesta	34
3.6.	Población	34
3.7.	Procedimiento metodológico.....	35

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN 36

4.1.	Resultados	37
4.1.1.	Dimensión planeación.....	37
4.1.2.	Dimensión organización.....	39
4.1.3.	Dimensión dirección.....	41
4.1.4.	Dimensión control	43
4.1.5.	Estructura organizacional.....	47
4.2.	Discusión	49

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. Conclusiones.....	52
5.2. Recomendaciones.....	53
CAPÍTULO VI PROPUESTA	54
6.1. Título	55
6.2. Objetivos	55
6.2.1. General	55
6.2.2. Específicos.....	55
6.3. Justificación	55
6.4. Macrolocalización.....	56
6.5. Estrategias administrativa y operativas	57
6.5.1. Misión de la empresa	57
6.5.2. Visión de la empresa.....	57
6.5.3. Valores corporativos.....	57
6.5.4. Políticas de la empresa	57
6.6. Manual de funciones	58
6.7. Indicadores de productividad	72
CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA	73
7.1. Literatura citada	74
CAPÍTULO VIII ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLA

TABLA	Pág.
1. Resultados absolutos de la dimensión planeación	37
2. Resultados absolutos de la dimensión organización	39
3. Resultados absolutos de la dimensión dirección	41
4. Resultados absolutos de la dimensión control.....	43

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Organigrama horizontal	17
2. Organigrama vertical	18
3. Proceso del desarrollo organizacional.....	21
4. Dimensión Planeación	38
5. Dimensión organización	40
6. Dimensión dirección	42
7. Dimensión control.....	45
8. Organigrama estructural de la empresa FADELAR.....	47
9. Organigrama funcional de la empresa FADELAR	48

INDICE DE ANEXOS

Anexos	Pág.
1. Encuestas dirigidas a empleados y directivos de Fadelar	78

RESUMEN EJECUTIVO

La fábrica y depósito de ladrillos La Roca ubicado en el Km. 1,5 vía Quevedo-El Empalme con más de 30 años en la rama, es uno de las que mayor venta de ladrillos de arcilla registra; aproximadamente tiene un 30% de participación en el mercado en el cantón Quevedo y sus zonas de influencia.

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la influencia en el desarrollo organizacional de la empresa considerando que dentro de los procesos de la gestión administrativa y operativa en los últimos años ha tenido una serie de desfases como: no contar con manual de funciones además de un deficiente proceso administrativo y operativo.

Los resultados que se obtuvieron al analizar el proceso administrativo- operativo fueron: que la toma de decisiones se la desarrolla de forma centralizada por parte de los directivos, a pesar de esto también se da la prioridad a la participación de los empleados especialmente en las áreas operativas en las que se desenvuelven; la empresa no cuenta con elementos esenciales como visión, misión, valores, una estructuración funcional adecuada y con ello la ausencia de manuales como función, procedimientos; no existe una adecuada dirección lo que conllevado a que no exista una motivación por parte de los empleados para mejorar sus actividades; además no hay un adecuado proceso de control de los procesos que se desarrollan en la empresa.

Como propuesta de la tesis y en base a los resultados obtenidos en la investigación se estructuró una serie de estrategias para mejorar la gestión administrativa - operativa para la fábrica y depósitos de ladrillos la Roca.

ABSTRACT

The brick factory and warehouse Rock located at Km 1.5 via Quevedo-El Empalme with over 30 years in the industry, which is one of the biggest selling records of clay bricks; has approximately 30% market share in the canton Quevedo and their hinterlands.

This research aimed to determine the influence on the organizational development of the company considering that within the processes of administrative and operational management in recent years has had a number of gaps as having no manual functions besides poor administrative and operational process.

The results obtained by analyzing the administrative process - operating were the decision-making develops centrally by the management, despite this priority is also given to the involvement of employees especially in the areas operative in which they operate; the company does not have essentials like vision, mission, values, proper functional structure and thus the absence of manual and function procedures; there is no proper direction which led to the lack of a motivation of employees to improve their activities; plus there is a proper process control of processes taking place in the company.

As the thesis proposal and based on the results of the investigation a number of strategies was structured to improve administrative management - operational for deposits brick factory and the Rock.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En el Ecuador en los últimos años uno de los sectores que más aporta al crecimiento económico del país es el de construcción y que ejerce un efecto multiplicador generando otros trabajos vinculados a este sector. Es así que dentro de los materiales usados para el proceso de construcción uno de los productos más representativos después del cemento y la cerámica es el ladrillo.

El negocio del ladrillo de arcilla en el Ecuador se ha desarrollado a través del tiempo básicamente en forma artesanal. En la ciudad de Quevedo existen fábricas pequeñas en zonas rurales del cantón que abastecen alrededor de siete depósitos establecidos que se han mantenido por años en el mercado.

La fábrica y depósito de ladrillos La Roca ubicado en el Km. 1,5 vía Quevedo-El Empalme con más de 30 años en la rama, es uno de las que mayor venta de ladrillos de arcilla registra; en tipos como alfadomuz y panelón aproximadamente 40,000 unidades mensuales, el tipo payo y planchón 10,000 unidades mensuales esto es, el 30% de participación en el mercado en el cantón Quevedo y sus zonas de influencia¹.

Con la intención firme de diversificar el negocio y maximizar la rentabilidad del mismo se plantea diagnosticar la gestión administrativo y operativo para repotenciar la **“Fábrica y Depósito de ladrillos la Roca FADELAR”** en el cantón Quevedo.

¹ Datos históricos de producción de FADELAR

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa FADELAR con el pasar de los años y con la finalidad de repotenciar la producción y mantenerse en el mercado, quiere determinar la influencia en el desarrollo organizacional de la empresa considerando que dentro de los procesos de la gestión administrativa y operativa en los últimos años ha tenido una serie de desfases como:

- No se dispone de manual de funciones lo que ha influido en el proceso de producción al no estar determinadas las responsabilidades de cada cargo.
- Existe una deficiente supervisión de personal y control interno lo que ha producido una disminución en el nivel de productividad
- No existe una comunicación efectiva, lo que ha llevado a perder el enfoque de la empresa, disminuir el rendimiento y hasta perder clientes.
- Poco desarrollo del personal lo que se ha reflejado en el rendimiento laboral de los empleados.
- Además la empresa ha disminuido el mantenimiento y facilidades físicas lo que impide cumplir con los pedidos de los clientes e incrementar el nivel de la productividad.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el desarrollo organizacional de la fábrica y depósito de ladrillos La Roca “FADELAR”?

1.4. Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Gestión administrativa y operativa

Campo de acción: Desarrollo organizacional

Lugar: Fabrica y depósito de ladrillos La Roca

Tiempo: 4 meses

1.5. Justificación y factibilidad

El presente estudio permitió diagnosticar la gestión administrativa-operativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la fábrica, para en lo posterior establecer mecanismos de mejora que se verán reflejadas en el nivel de productividad de la empresa.

La investigación fue factible por cuanto se contó con la información directa de la empresa, además de contar con los recursos humanos y económicos necesarios para la investigación.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general.

Diagnosticar la Gestión Administrativa y Operativa de la Fábrica y Depósito de Ladrillos La Roca del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos.

1.6.2. Específicos

- Determinar la situación actual de la gestión administrativa y operativa de La Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo.
- Indagar la estructura organizacional en que se desarrolla la fábrica (FADELAR).
- Diseñar estrategias para mejorar la gestión administrativa- operativa de la Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo.

1.7. Hipótesis.

La gestión administrativa y operativa de La Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo, ha influenciado de manera negativa en la consecución de los objetivos y repercute en el crecimiento de la empresa.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Gestión administrativa

2.1.1. La gestión

(Arnoletto, 2014) La gestión es la función de gobierno de las organizaciones que permite comprender la analogía lo que implica esa función ejecutiva, presenta dos aspectos diferentes y complementarios:

- La conducción: para la construcción del futuro, la comunicación y la motivación.
- La dirección, que es la administración de recursos y el seguimiento de las operaciones

2.1.2. Planeación

(Munch, 2010) La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la empresa y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

2.1.2.1. Ventajas de la planeación

Según **(Munch, 2010)** algunas de las ventajas de la administración son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas
- Establece la base para efectuar el control

2.1.2.2. Tipos de planeación

(Munch, 2010) De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se desarrolle esta puede ser:

Estratégica: se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general. Generalmente es a mediano y a largo plazo y a partir de esta se elaboran los planes de los distintos niveles de la empresa.

Funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico

Operativa: se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

2.1.2.3. Visión, misión, valores y políticas de empresa

a. Visión de la empresa

(Mateo, 2010) Es el lugar hacia dónde quiere llegar la empresa, el objetivo último.

b. Misión de la empresa

(Mateo, 2010) Es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.

c. Los valores de la empresa

(Mateo, 2010) Son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos. Podemos hablar de valores como la calidad, el medio ambiente, la innovación, etc.

d. Las políticas de la empresa

(Gil, 2010) Una política define como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos.

2.1.2.4. Toma de decisiones

(Fernandez, 2010) Para tomar una buena decisión resulta muy útil contar con información exacta y accesible. Además de utilizarse un proceso estructurado, con independencia de la complejidad de la decisión y de las diferentes condiciones del entorno donde esta tiene lugar.

La información es el pilar fundamental de la toma de decisiones. No conviene confundirla con los datos, ya que no son conceptos intercambiables. En la práctica no resulta sencillo separar datos de la información. En el mejor de los casos, es posible construir un continuum entre ellos.

a. Categorías de toma de decisiones

- **Toma de decisiones bajo certidumbre**

(Amaya, 2010) Esta se presenta cuando se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción. Es decir, existe una relación directa de causa y efecto entre cada acto y su consecuencia.

Entre los modelos y técnicas para manejar la toma de decisiones bajo certidumbre están: el análisis punto de equilibrio, la programación lineal, la programación de la producción y el control de inventarios.

- **Toma de decisiones bajo riesgo**

(Amaya, 2010) Esta categoría incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de algún evento probabilista.

El resultado más importante de la teoría de decisiones bajo riesgo es que debe seleccionarse la alternativa que tenga mayor valor esperado. Esto es equivalente a seleccionar aquella alternativa con el pago promedio más alto.

- **Toma de decisiones bajo incertidumbre**

(Amaya, 2010) Esta es una categoría que se parece a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia, ahora no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros y no se tiene idea de cuan posibles sean las diferentes consecuencias.

- **Toma de decisiones bajo conflicto**

(Amaya, 2010) En esta categoría se tienen aquellos casos de toma de decisiones bajo incertidumbre en los que hay un oponente. Las probabilidades de los eventos no solo se desconocen, sino que están influenciadas por un oponente cuya meta es vencer.

b. La participación en la toma de decisiones

(Arenols, y otros, 2007) Las posibilidades de participación son muy diversas y todas ellas validas según la situación y el objeto que en cada caso se persiga. Así, yendo de menor a mayor participación, las principales opciones que tenemos son las siguientes:

- El jefe toma la decisión en solitario y los colaboradores no participan en nada.

- El jefe toma la decisión en solitario y la comunica
- El jefe toma la decisión en solitario y la vende a sus colaboradores
- Antes de tomar la decisión, el jefe consulta a sus colaboradores
- El jefe toma la decisión junto a sus colaboradores.
- El jefe deja tomar la decisión a sus colaboradores con una determinadas restricciones
- El jefe deja tomar la decisión a sus colaboradores sin ningún tipo de restricción.

¿Debemos tomar las decisiones en solitario o conceder escasa participación?

- 1) **(Urcola, 2010)** Cuando el asunto a decidir es muy importante en términos económicos estratégicos o cuando las mismas afectan a los fines o resultados principales de nuestra actividad profesional. En estos casos no podemos permitirnos el lujo de dejar decisiones en otras manos que no sean las nuestras, ya que nosotros somos los más directamente responsables de la misma, es positivo y oportuno conocer, previo a la toma de decisiones, los puntos de vistas de nuestros colaboradores, pero finalmente deberemos ser nosotros quienes asumamos la carga y soledad de nuestra decisión.
- 2) **(Urcola, 2010)** En situaciones de urgencia, o lo que es lo mismo, cuando el factor tiempo es un bien escaso.

¿Debemos tomar las decisiones en equipo y dar participación?

- 1) **(Urcola, 2010)** Cuando nuestros colaboradores conocen el tema en profundidad y tienen más información que nosotros sobre el asunto en

cuestión o cuando en el equipo hay especialistas con conocimientos que nosotros no poseemos.

- 2) **(Urcola, 2010)** Cuando estas afectan a la moral de nuestros colaboradores, cuando tienen una clara repercusión en su motivación.
- 3) **(Urcola, 2010)** Cuando interesa multiplicar las opciones posibles, cuando consideremos que vamos a necesitar el apoyo del equipo para implantar la decisión y, finalmente, cuando temamos que el equipo puede efectuar una oposición expresa o tácita contra nuestra decisión.

¿Debemos dejar decidir a nuestro equipo?

- 1) **(Urcola, 2010)** Cuando la decisión es de escasa importancia en un orden económico o estratégico
- 2) **(Urcola, 2010)** Cuando consideramos que, dado el elevado nivel profesional de nuestros colaboradores, podemos delegar en ellos tanto la toma de decisiones con restricciones como sin ellas

2.1.3. Gestión operativa

(Eumed.net, 2014) Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de servicios:** los Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los

requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

(eumed.net, 2014) La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

2.2. Organización

(Munch, 2010) La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

(Zuñiga, 2013) Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

2.2.1. Principios de organización

Los principios básicos de la organización según **(Sanchez, Herrero, & Hortiguela, 2013)** son:

- **División** del trabajo: consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. Se basa en el principio de la especialización para la mejora de la eficacia de las personas según el

cual, cuanto menor es el número de tareas que hace una persona, mayor es su rendimiento.

- **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es la capacidad de dar órdenes y de hacer que se cumplan. Viene asociada a la responsabilidad del puesto ocupado por la persona.
- **Unidad de dirección:** cada grupo de actividades con un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Jerarquía:** debe haber una línea de autoridad del escalón más alto al escalón más bajo de la organización.
- **Orden:** las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto
- **Remuneración:** los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo
- **Estabilidad personal:** evitar los excesos de rotación de los empleados para mejorar su eficacia.

2.2.2. Organización formal

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero esto no significa que no sea inflexible.

2.2.3. Organización informal

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

2.2.4. Lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

2.2.5. El organigrama

(Sanchez, Herrero, & Hortiguela, 2013) Es la representación gráfica de la organización formal de una entidad. En él figuran los departamentos con las personas que lo dirigen y sus relaciones jerárquicas.

El objetivo del organigrama es el de informar, al permitir que quienes conforman la organización y personas vinculadas conozcan su estructura organizativa, y además establecer los niveles de jerarquía y de relación entre ellos.

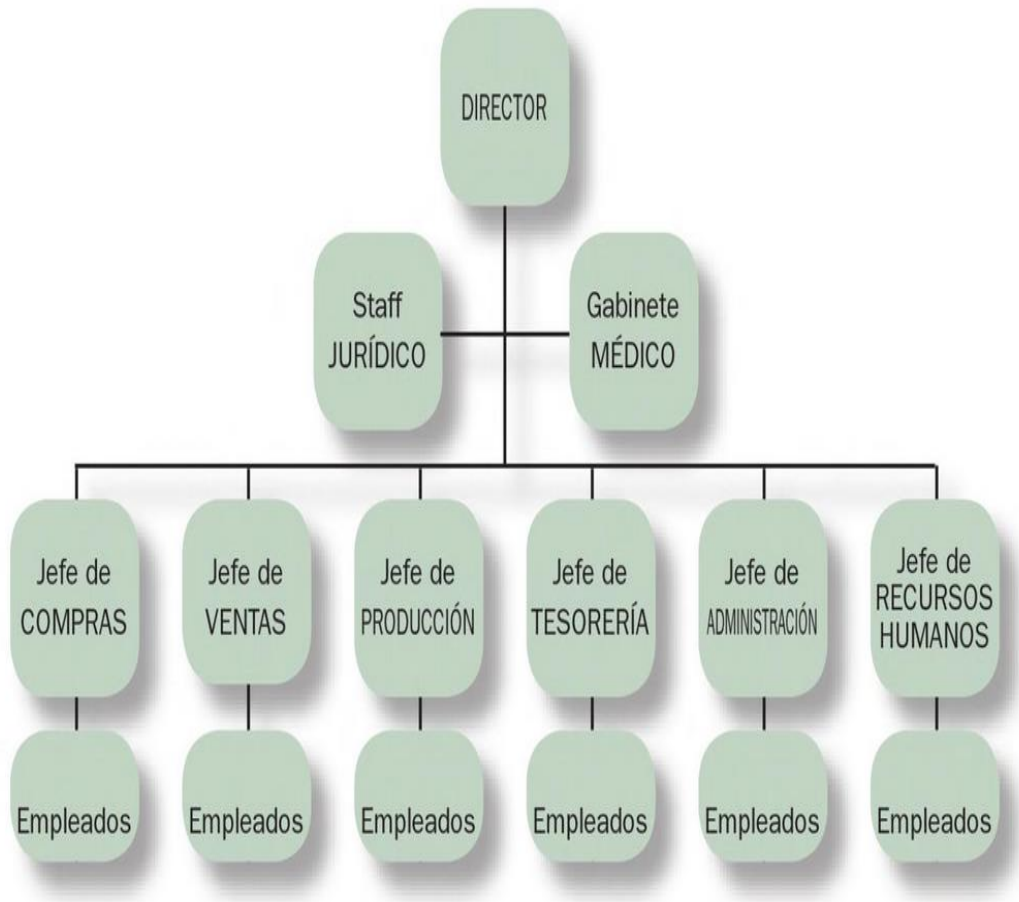
Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar
- Debe contener únicamente los elementos indispensables

- Debe estar actualizado

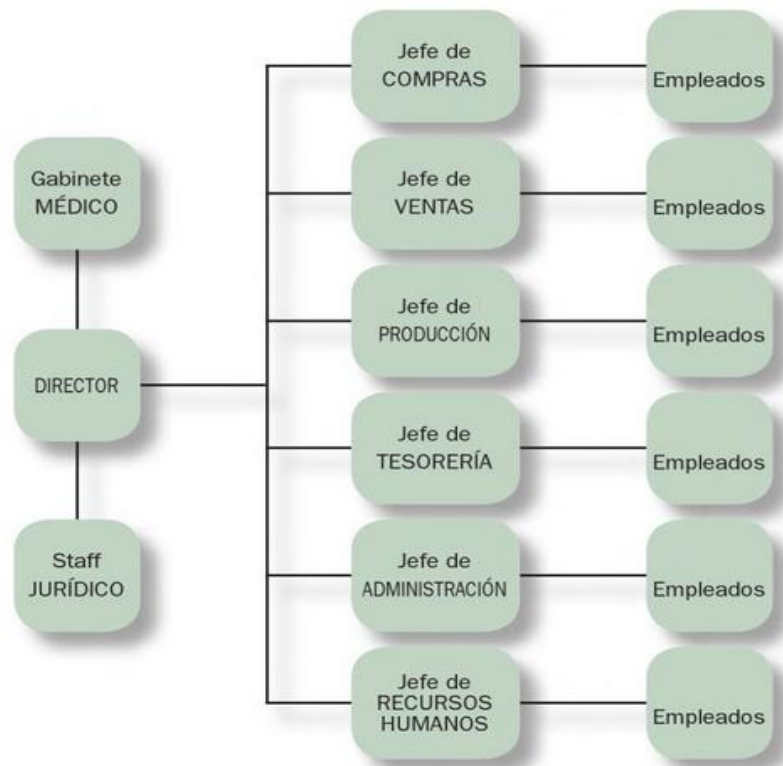
La mayoría de los organigramas tienen forma vertical representado su estructura de arriba hacia abajo, u horizontal, de izquierda a derecha.

FIGURA 1. Organigrama horizontal



Fuente: (Sanchez, Herrero, & Hortiguela, 2013)

FIGURA 2. Organigrama vertical



Fuente: (Sanchez, Herrero, & Hortiguela, 2013)

2.2.6. Tipología de estructuras organizativas

(Aramburu & Rivera, 2008) Existen dos criterios distintos en función de los cuales pueden clasificarse los diferentes tipos de estructuras organizativas

1) **El criterio de la amplitud del tramo de control (Gestión administrativa):** en este criterio se puede distinguir:

- **Estructura de racimos:** cuando el tramo de control es muy corto en todos los niveles de la estructura y aparecen, en consecuencia, un número elevado de niveles jerárquicos.
- **Estructura en rastrillo:** cuando el tramo de control es muy amplio en todos los niveles de la estructura y la cadena de mando corta, con reducido número de niveles jerárquico.

2) **El criterio de coordinación:** de acuerdo a **(Aramburu & Rivera, 2008)** a este criterio pueden definir distintos tipos de estructuras organizativas, en función del modo de agrupamiento de las tareas organizativas para la formación de órganos.

- **Estructura funcional:** es una de las formas de organización más utilizadas en el mundo empresarial y consiste en agrupar tareas de la empresa tomando como base las funciones básicas de la actividad económico – empresarial: comercialización, producción, administrativo- financiero, recursos humanos.
- **Estructura divisional:** las unidades organizativas u órganos se forman a partir de la agrupación de tareas asociadas a: productos, zonas geográficas, por tipos de clientes.

2.2.7. Manual de organización y funciones

(Recursos humanos, 2015) Es un instrumento de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal, formula los requisitos esenciales exigibles y establece ñas relaciones internas del cargo.

Proporciona información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.

(Recursos humanos, 2015) La importancia del manual de funciones se basa en que:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el cuadro de asignación de personal, así el personal conoce su ubicación,

dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.

- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.
- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la empresa.

2.2.8. El enfoque sistémico organizacional

(Prieto, 2011) Es una manera particular de interpretar una organización en donde las características, las actividades y el entorno definen un sistema social como resultado de la interacción humana y que pueden ser identificadas, analizadas dentro de ambientes de productividad, calidad y servicio produciendo un crecimiento y una diferencia propia de la empresa.

2.2.9. Desarrollo organizacional

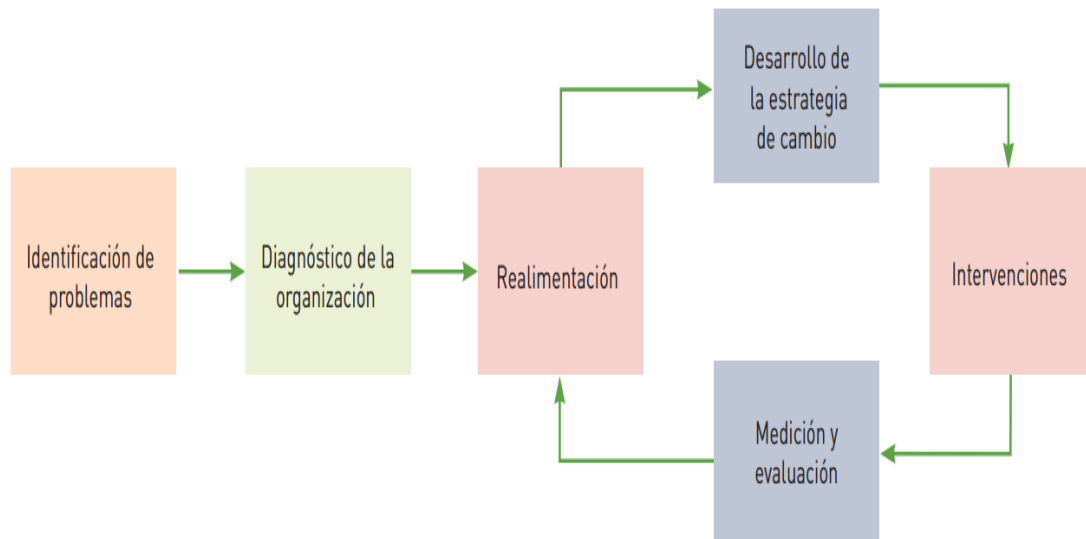
(Mendez, 2009) Es una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio.

Según **(Alles, 2013)** Se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en “alguna dirección determinada”: pasar de la

situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) El desarrollo organizacionales un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los pasos que se ilustran en la imagen.

Figura 3. Proceso del desarrollo organizacional



(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

2.2.9.1. Objetivos básicos del desarrollo organizacional

(Porret, 2010) Busca conseguir el máximo provecho del grupo como conjunto de personas al servicio de la organización y esto se consigue encauzando positivamente el trabajo en equipo, fomentando la comunicación y favoreciendo la predisposición de los grupos para la resolución de problemas

Según **(Porret, 2010)** como mínimo el desarrollo organizacional debe concretarse en lo siguiente:

1. Desarrollar las potencialidades técnicas, administrativas e interpersonales de los individuos
2. Diagnosticar los problemas y cuestiones insatisfactorias
3. Estimular los sentimientos y emociones positivas de los individuos hacia la consecución de objetivos.
4. Despertar y desarrollar la conciencia de la existencia de intereses coincidentes entre el individuo y la organización.
5. Propiciar la colaboración entre los distintos grupos de organización.
6. Constituir la comunicación y la simple información como el eje central para todo cuanto se espera de los grupos.

2.2.9.2. Valores y etapas del proceso del desarrollo organizacional

(Porret, 2010) Dado que los grupos adquieren un protagonismo decisivo, para poder implantar la filosofía del desarrollo organizacional es necesario tener como pilares básicos una serie de valores:

- a) Respeto por los individuos: se parte del criterio de que las personas han asumido la responsabilidad que les corresponden en el grupo y deben recibir un trato digno.
- b) Apoyo de la organización: la organización, y en especial el grupo, se solidariza con la persona, por la confianza que se tiene depositada en ella.
- c) Nivelación del poder: la autoridad jerárquica pierde importancia y el control sobre el grupo prácticamente se hace innecesario.
- d) Exposición de problemas: se exponen abiertamente y son tratados por el grupo para su resolución.

- e) La participación: es esencial la participación de todos los miembros. Cuanto más participen, mayor será el compromiso con el grupo.

2.2.9.3. Como implementar el desarrollo organizacional

(Alles, 2013) La manera mas efectiva es a travez de la implantacion de un modelo de competencias que permitiran cumplir la estrategia organizacional. Una vez que se han definico la competencias, uno de los pilares del modelo sera el desarrollo de ellas.

Para lograr el desarrollo organizacional no alcanza con trabajar con las personas que integran la organizaciòn si no tambien sobre los procesos y las tecnologias de la empresa.

Por otro lado, el cambio njoes solo tecnologico, sino tambien economico y politico. Requiere que en las organizaciones funcionen coordinadamente las personas y procesos junto con las necesarias adaptaciones tecnologicoas. Se requiere administrar el cambio y, eventualmente, resolver problemas dereivados del mismo, para capitalizar las oportunidades y hecerlas beneficiosas para todos

2.2.9.4. Variables del desarrollo organizacional

(Alles, 2013) Las variables del desarrollo organizacional se presentan:

Variables causales, son nimportantes porque afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados. Son , ademas aquellas que la direccion puede modificar, por ejemplo: fijar politicas, planes de capacitacion, establecer nuevos controles, modificar la estrucutra oranizacional y, aunque es mas dificil, modificar conductas de liderazgo.

Variables intervinientes, son las directamente afectadas por las variables causales como actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, relaciones intergrupales

Variables de resultados, representan los objetivos de la organización, generalmente fijados por la máxima producción. El deseo de cumplir con ellos suele ser el motor que impulsa a las prácticas derivadas del desarrollo organizacional como productividad, ventas, costos, clientes (lealtad), ganancias.

Una implementación exitosa de un programa de desarrollo organizacional (DO) genera casi automáticamente mayor compromiso del personal con los objetivos de la empresa y una mayor motivación y calidad en la tarea realizada.

2.2.10. Coordinación

(Van Den, 2012) La coordinación la efectúa el gerente, para facilitar su funcionamiento y mejorar su operatividad, estableciendo una mejor forma de trabajar y una armonía e integración entre sus subordinados.

La coordinación está íntimamente relacionada con la planeación de la estructura de la organización, la cual a su vez depende de los planes y objetivos de la empresa.

2.2.11. Dirección

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las mejoras organizacionales y de grupo.

(Urcola, 2010) Dirigir personas en la forma adecuada, hoy más que nunca, es una necesidad para:

- Sacar el máximo rendimiento de las personas
- Retener y fidelizar a los mejores colaboradores

- Obtener y mejorar los resultados

2.2.11.1. Motivación

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Según (Sarries & Esther, 2008) la motivación la impulsan a través de seis líneas de acción

- Carreras profesionales y formación
- Liderazgo y gestión de personas
- La coordinación y organización del trabajo
- Acciones específicas en cada dirección general
- La comunicación
- La involucración

2.2.11.2. Técnicas especiales de motivación

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) las mejoras técnicas son:

- **Dinero:** ya sea en forma de salario, trabajo por pieza o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía entregados a las personas por su desempeño.
- **Participación:** es involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.
- **Calidad de la vida laboral:** es un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos de la administración.

2.2.11.3. Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. La misma que se expresa de la siguiente manera.

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

2.2.11.4. Liderazgo

(Hoog, Vaughan, & Haro, 2010) Proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo. Se puede observar 3 tipos de liderazgos.

1.- **Líderes autocráticos:** organizaban las actividades del club, dan órdenes, eran fríos y se concentran exclusivamente en la tarea específica del momento.

2.- **Líderes democráticos:** solicitan sugerencias, debaten los planes y se comportan como miembros ordinarios.

3.- **Líderes Laissez-faire (dejar hacer):** dejan que el grupo tome sus propias decisiones y generalmente intervenían muy poco.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** los componentes del liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio.

2.2.12. Control

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Este proceso básico incluye tres pasos

- 1) Establecer estándares
- 2) Medir el desempeño contra estos estándares
- 3) Corregir las variaciones de los estándares y planes

2.2.12.1. Establecimiento de estándares

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes, entre los mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

Los estándares tienden ser de los siguientes tipos:

- **Físicos:** son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en él se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes ç. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza por hora, kilómetros por toneladas vendidas de fletes trasportados, unidades de producción por maquina por hora o metros de alambre pos toneladas de cobre. Estos también pueden reflejar calidad del producto.
- **De costos:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) son medidas monetarias y comunes en el nivel operativo, asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones. Tales como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por

unidad producida, costos de materiales por unidad, costo de maquina por hora, costos por asientos por kilómetros, costos de ventas por dólar o unidad de ventas.

- **De capital: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** estos surgen de aplicar medidas monetarias a artículos físicos. Se relaciona con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto primordialmente con el balance general más que con el estado de ingresos, el estándar más usado en el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelara otros estándares de capital, como la tasa de activos a obligaciones en cuenta corriente, de deuda a valor neto, de inversión fija a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar y de bonos a acciones, así como el tamaño y la rotación de inventarios.
- **De ingresos: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** estos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como los ingresos por pasajero por autobús por kilómetro.
- **De programas: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** es necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores pueden utilizarse como estándares objetivos.
- **Intangibles: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** estos son más difíciles de establecer ya que no se expresan en medidas físicas o monetarias sino de una manera cualitativa, por lo que el administrador debe determinar los más adecuados. Esta práctica aunque sigue siendo importante está disminuyendo su utilización.
- **De metas: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** estas pueden aplicarse a metas cuantitativas y cualitativas

- **Planes estratégicos como puntos para el control estratégico:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) este requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje, que a su vez son la base del cambio organizacional. Por último el control estratégico se logra el entendimiento, no solo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al monitorearlo.

2.2.12.2. Medición del desempeño

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) La medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

2.2.12.3. Correcciones de desviaciones

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

2.2.12.4. Herramientas de control de eficiencia: Indicadores de productividad

(Rico & Sacristan, 2012) El control de la eficiencia es un medio para evaluar el modo en que se logra los objetivos asignados al sistema productivo. Para medir la eficiencia del sistema productivo se utilizan indicadores de productividad.

(Workmeter, 2015) Son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales de la empresa estos pueden ser cualitativos y cuantitativos.

1.- Indicador de eficacia operativa (productividad):

$$EO = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Insumos que intervienen en el proceso de producción.}}$$

2.- Eficiencia comercial (cobertura):

$$EC = \frac{\text{Volumen calculado en el mercado}}{\text{Tamaño del Mercado.}}$$

3.- Eficiencia financiera (costo):

$$EF = \frac{\text{Costo causado}}{\text{Unidades producidas}}$$

4.- Satisfacción del usuario (calidad):

$$SU = \frac{\text{Número de quejas y reclamos}}{\text{Número de utilización del servicio por los usuarios.}}$$

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la Investigación

El presente estudio se realizó en las instalaciones de la fábrica y depósito de ladrillos La Roca en el kilómetro 1,5 de la vía Quevedo - El Empalme, perteneciente al cantón Quevedo provincia de Los Ríos en la región costa de la república del Ecuador.

3.1.2. Materiales y Equipos

Detalle	Cantidad
• Equipos	1
• Cámara fotográfica	1
• Computadora	1
• Flasmemory	1
• Calculadora	1
• Materiales	1
• Carpetas	1
• Lápiz	1
• Lapicero	1
• Borrador	1
• Empastados	1
• Cd	1
• Resmas-papel bond A4	3

3.2. Método de investigación

3.2.1. Descriptivo

El método permitió describir los datos y el impacto de la gestión administrativa y operativa en el desarrollo de la organización.

3.2.2 Inductivo – deductivo

Este permitió a partir de hechos particulares sacar conclusiones generales, en base a los principios administrativos, además de la deducción, razonamiento y suposiciones para comprobar su valides.

3.3. Tipos de Investigación

3.3.1. De Campo.

Se desarrolló en la Empresa FADELAR, en donde se diagnosticó la gestión administrativa y operativa de la misma

3.3.2. bibliográfica

Esta permitió obtener toda información bibliográfica relacionada al tema de investigación para poder inferir posteriormente con los hechos reales investigados, esta estuvo conformada por libros, revistas científicas, internet.

3.4. Fuentes

3.4.1. Primarias

Estuvo conformada por la totalidad de empleados y el gerente de la empresa FADELAR, a quienes se aplicaron encuestas para conocer la gestión administrativa y operativa que se desarrolla en la empresa.

3.4.2. Secundarias

La fuente secundaria conformada por información de internet, libros, folletos, tesis, módulos y revistas relacionadas las temáticas: gestión Administrativa y operativa; desarrollo organizacional.

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

Las técnicas e instrumento de evaluación que se utilizaron en la presente investigación fueron:

3.5.1. Observación

Mediante esta técnica se obtuvo información por medio de las visitas que se desarrollaron a la empresa nos permitió conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa operativa.

3.5.2. Encuesta

Esta técnica se aplicó a los empleados y gerente de la empresa FADELAR, para lo cual se estructuró instrumentos investigativos con preguntas cerradas, lo que permitieron conocer el desarrollo de la gestión administrativa operativa de la empresa.

3.6. Población

La población de la investigación estuvo conformada por la totalidad de empleados que conforman FADELAR, que son un total de 12 empleados.

3.7. Proceso metodológico

El proceso metodológico de la investigación se realizó aplicando los métodos de investigación descriptiva, deductiva e inductiva, además de utilizarse el tipo de investigación de campo y bibliográfica.

Para la investigación se estructuraron técnicas e instrumentos de investigación como las encuestas y entrevistas, para lo cual se realizaron instrumentos con preguntas cerradas y abiertas, cuya aplicación permitió determinar la situación de la gestión administrativa y operativa de empresa.

El diagnóstico de la gestión administrativa represento el análisis de elementos como planeación, organización, dirección y control, para lo cual se elaboran preguntas para cada una de estas dimensiones.

Posteriormente se estructuraron estrategias en el ámbito administrativo para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultados

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los administrativos de la empresa se establecieron por etapas del proceso Administrativo, es así que se representan de manera absoluta los resultados de cada dimensión del proceso administrativo

4.1.1. Dimensión planeación

Tabla 1. Resultados absolutos de la dimensión planeación

No. preg	PLANEACION	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		A	B	C	D
1	Es factible la planeación en la empresa.		12		
2	La toma de decisiones está centralizada (Solo por directivos).	12			
3	Es tomado(a) en cuenta para la toma de Decisiones en la empresa	12			
4	Es tomado(a) en cuenta para la toma de Decisiones de su departamento.	12			
5	Proceso de toma de decisiones en la Empresa.		12		
6	Se determinan criterios de decisión en el proceso de toma de decisiones.	12			
7	Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de toma de decisiones	12			
8	Se evalúa la eficacia de la decisión tomada.	12			
9	Es usted racional al momento de tomar decisiones.	12			
10	Es usted intuitivo en la toma de decisiones.	12			
11	Son programadas las decisiones.	12			
12	Están definidos los planes de trabajo por departamento.	2	10		
13	Están definidos los objetivos en el departamento que trabaja.		12		
14	Tienen metas preestablecidas		12		
15	Los objetivos y metas se basan en la realidad de la empresa.	12			

16	Se aplica la administración por objetivos en la empresa.		12		
17	Existe un departamento de planificación formal en la empresa.		12		
18	Se aplica la administración estratégica en la empresa.		12		
19	Se ha realizado algún análisis interno de la Empresa o sus departamentos.	1	11		
20	Es cuantificable o medible la planificación en la empresa.		12		
		123	117	0	0

Figura 4. Dimensión planeación



Fuente: encuesta personal empresa Fadelar
 Elaborado por: Fabian Delgado

Como se demuestra en la tabla y en la figura 4, las respuestas obtenidas en la dimensión de planeación fueron en un 51% afirmativa, es así que a pesar de que la toma de decisiones se encuentra centralizada en los directivos, el personal es tomado en cuenta para las decisiones pertinentes tanto a la empresa como en su departamento, además existen criterios de selección de toma de decisiones, así como también se desarrollan, analizan y seleccionan y

se evalúan la alternativas, tomándose en cuenta que estas son intuitivas y racionales y que estas decisiones son programadas, además de que los objetivos, metas y planes de la empresa se establecen en base a la realidad de la empresa.

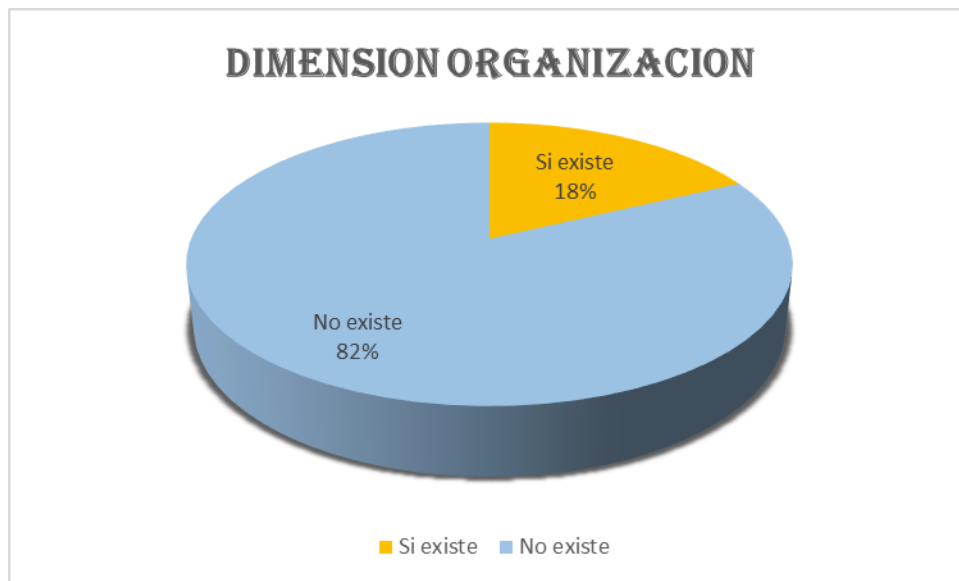
4.1.2. Dimensión organización

Tabla 2. Resultados absolutos de la dimensión Organización

No. preg	Organización	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		A	B	C	D
1	Conoce la misión de la empresa.		12		
2	Conoce la visión de la empresa.		12		
3	Están claramente definidos los objetivos de la empresa.		12		
4	Conoce los valores de la empresa.		12		
5	Existe un organigrama de la empresa.		12		
6	El organigrama esta actualizado.		12		
7	Están definidos formalmente los Departamentos.	12			
8	Existen manuales de funciones actualizados.		12		
9	Existen manuales de procedimientos Actualizados.		12		
10	Están claramente definidos los cargos en la empresa.	12			
11	Existen políticas generales bien definidas.		12		
12	Existe una buena comunicación en la empresa	7	5		
13	Existen equipos de computación actualizados		12		

14	Está bien definido el espacio físico por Departamento en la empresa.		12		
15	Se disponen de los insumos necesarios en su departamento	3	9		
16	Se cuenta con personal especializado en los diferentes departamentos.	8	4		
17	Existe un departamento de recursos humanos		12		
18	Están diseñados los perfiles de los diferentes cargos en la empresa		12		
19	La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal		12		
20	Cuenta con personal calificado el departamento en el que trabaja.	3	9		
21	Se trabaja bajo presión.		12		
		45	207	0	0

Figura 5. Dimensión organización



Fuente: encuesta personal empresa Fadelar
 Elaborado por: Fabian Delgado

En la tabla y figura 5, las respuestas que se obtuvieron de la dimensión organización fueron en un 82% negativas las mismas que se relacionaron con desconocimiento de visión, misión objetivos, valores, no existencia de estructura organizacional bien definida, así como también la no existencia de manuales de funciones , procedimientos y políticas; además no hay espacios bien definidos dentro de la empresa, en la organización del recurso humano no están diseñado los perfiles de los cargos, no existe un adecuado proceso de selección y reclutamiento en la empresa; además de que los empleados trabajan bajo presión.

4.1.3. Dimensión dirección

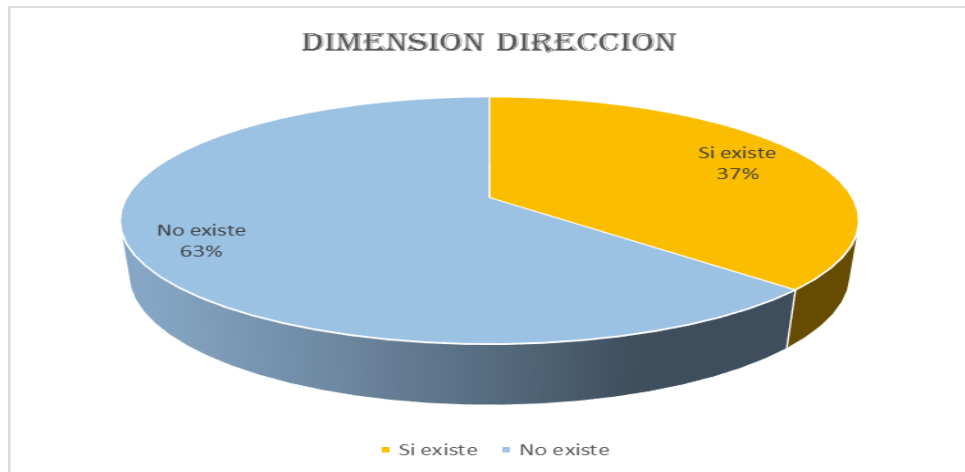
Tabla 3.- Resultados absolutos de la dimensión Dirección

No. preg	DIRECCION	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		A	B	C	D
1	Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su departamento		12		
2	Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia.		12		
3	Los retiros voluntarios de empleados son muy frecuentes.		12		
4	Se evidencian conflictos laborales frecuentemente.		12		
5	El comportamiento de sus compañeros ante terceros, en su área de trabajo es el adecuado	12			
6	Se presentan problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, en el ámbito laboral	2	10		
7	Es tomado (a) en cuenta para la toma de decisiones ante situaciones imprevistas		12		
8	Está satisfecho con su trabajo.	3	9		

9	Recibe alguna inducción para realizar sus tareas.	12			
10	Recibe adiestramiento por parte de la empresa.	1	11		
11	Se establecen metas por equipos o grupos de trabajo		12		
12	Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo	1	11		
Y	Se siente seguro en su lugar de trabajo.	3	9		
14	Mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.	12			
15	Se siente motivado para realizar su trabajo.	2	10		
16	Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades.		12		
17	Es tomado en cuenta su desempeño en la empresa	12			
18	Existe un líder en la empresa.	12			
19	Existe alguien que supervisa o coordina su trabajo	12			

84 144

Figura 6. Dimensión dirección



Fuente: encuesta personal empresa Fadelar
Elaborado por: Fabian Delgado

La tabla y figura 6, demuestra en un 63% que no existe un nivel adecuado de dirección, es así que no se evalúa la eficiencia y eficacia en las áreas departamentales, existen con frecuencia faltas laborales y frecuencia de retiros voluntarios de los empleados; se evidencia problemas laborales además de problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados; no existen metas para realizar un trabajo en equipo.

4.1.4. Dimensión control

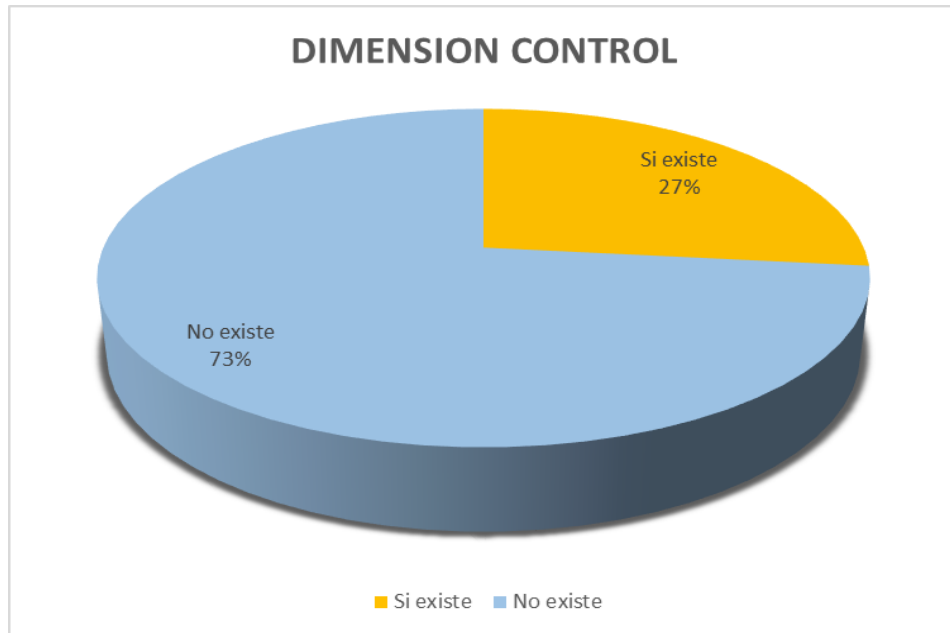
Tabla 4. Resultados absolutos de la dimensión control

No. preg	CONTROL	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		A	B	C	D
1	Son controlados todos los procesos en la empresa	12			
2	Se emplean estrategias de control anticipada a los problemas.		12		
3	Existen sistemas de control en su área de trabajo.	12			
4	Existen mecanismos de control en el momento que se presentan problemas.	12			
5	Existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades		12		
6	Existen sistemas de control para corregir los problemas después que ocurren	11	1		
7	Se elaboran presupuestos de gastos.	11	1		
8	Existen medidas de control financiero.		12		
9	Son evaluados y clasificados los clientes.		12		
10	Es evaluado su desempeño en base a algún estándar.		12		

11	Se realizan inventarios de mercancía constantemente		12		
12	Es controlada la información en la empresa		12		
13	La empresa dispone de documentación cronológica y consecutiva		12		
14	Existen soportes de las operaciones que se realizan en la empresa.		12		
15	Existen políticas y normas de seguridad industrial		12		
16	Dispone de los elementos y materiales necesarios Para realizar su trabajo.	7	5		
17	Se evidencian normas y políticas de control en la Empresa.		12		
18	Se controlan las operaciones contables de la Empresa		12		
19	Existe un control de gastos de insumos en la Empresa.		12		
20	Existe un sistema informático de control de transacciones		12		
21	La empresa tiene establecido un plan de cuentas Contable		12		
22	Se respetan y acatan las leyes comerciales y legales		12		
23	Se cancelan impuestos	12			
24	Se dispone de equipos de higiene y seguridad Industrial.		12		

77 211

Figura 7. Dimensión control



Fuente: encuesta personal empresa Fadelar
Elaborado por: Fabian Delado

En la tabla y la figura 7, se observa que un 73% de los resultados son representados por negaciones, relacionadas con la no existencia de estrategia para controlar problemas de manera anticipada, la no existencia de patrones para el desarrollo de ciertas actividades, no existe una evaluación y clasificación de clientes, así como una evaluación hacia el empleado, no existe una documentación cronológica, no existen políticas y normas de seguridad industrial, además de la existencia de normas y políticas de control en la empresa, un deficiente control en las operaciones contables, gastos de insumos

Analizando los resultados de manera global podemos observar que la empresa FADELAR posee una gestión administrativa deficiente con un promedio del 67%. Tal como se demuestran en los resultados obtenidos en las dimensiones analizadas, planeación, organización, dirección y control, lo que ha incidido en su desarrollo organizacional por cuanto no existen planes ni objetivos establecidos, no existen herramientas administrativas como manuales, ni esta

bien definida la estructura organizacional, lo que ha generado insatisfacción entre los empleados, llegando a que no tengan sentido de pertenencia hacia la empresa y que no se sientan motivados para realizar su trabajo llevando a la empresa a no tener una adecuada rentabilidad.

4.1.5. Estructura organizacional de FADELAR

Se pudo determinar que la empresa no tenía una estructura formal, por lo que procedió a diseñar la estructura organizacional de la empresa; determinándose las diferentes áreas, niveles jerárquicos y su relación entre los mismos lo que se visualiza en el organigrama estructural siguiente:

Figura 8. Organigrama estructural de la empresa FADELAR

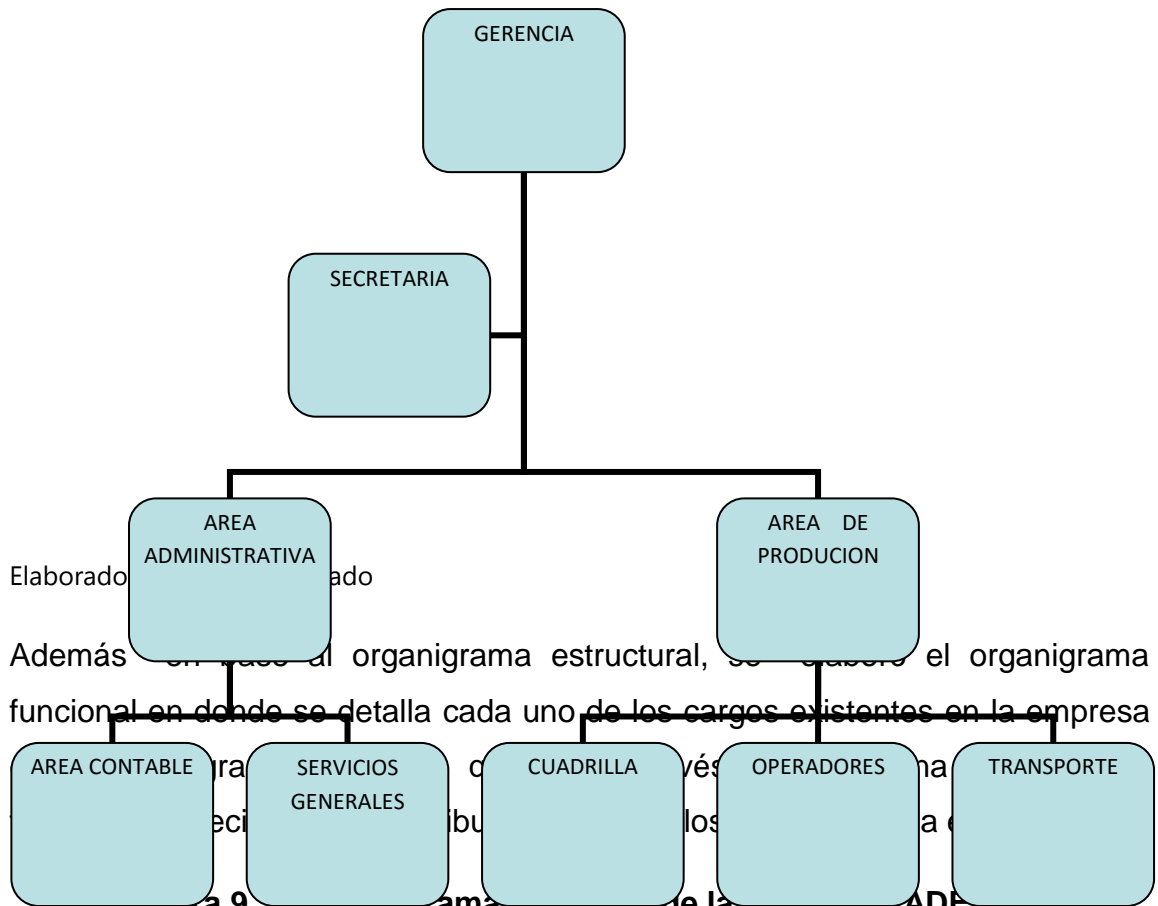
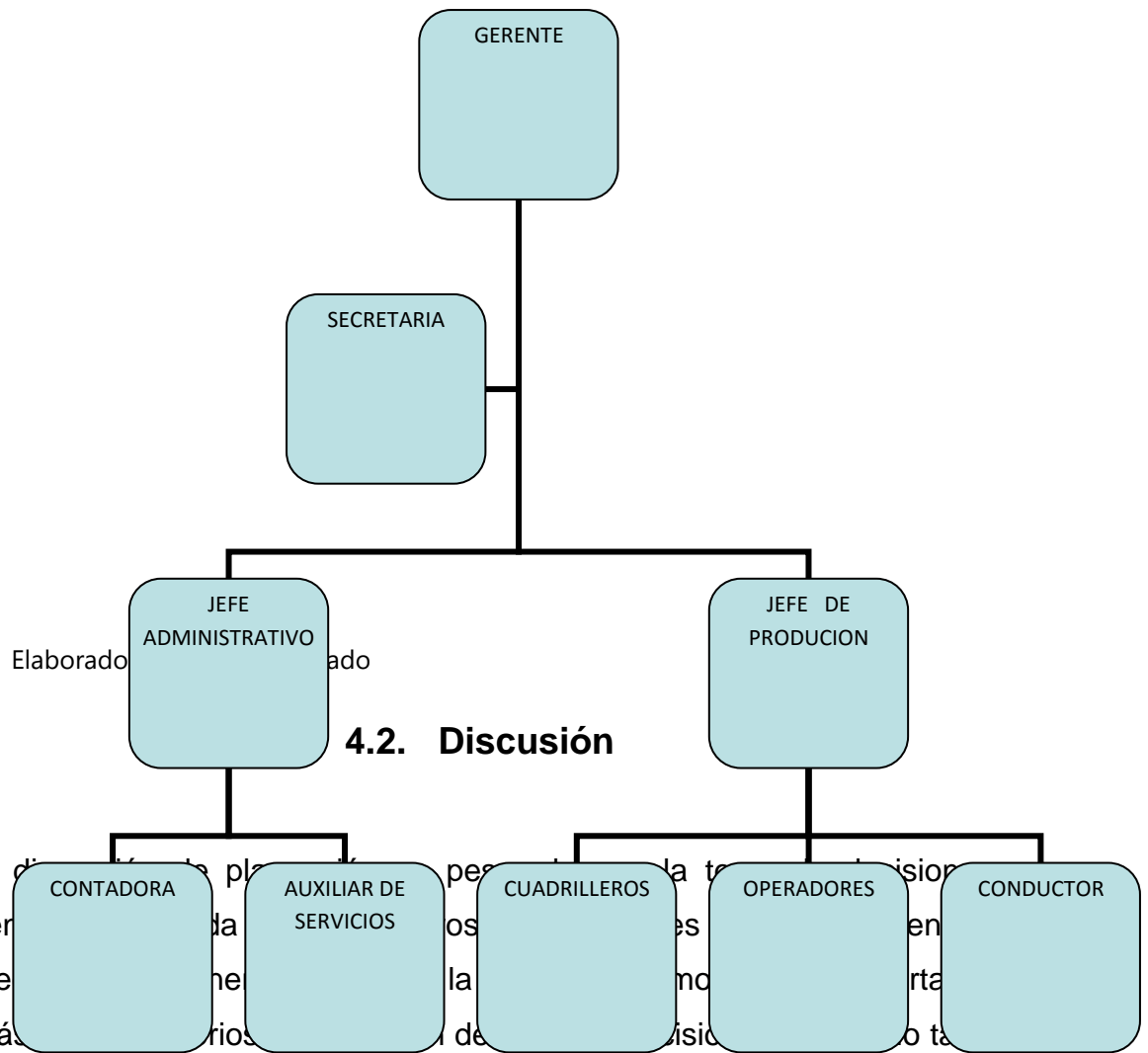


Figura 9. Organigrama funcional de la empresa FADELAR



se desarrollan, analizan y seleccionan y se evalúan la alternativas lo que concuerda con **(Urcola, 2010)** Cuando el asunto a decidir es muy importante en términos económicos estratégicos estas deben ser tomadas por los jefes y tomar decisiones en equipo y dar participación cuando nuestros colaboradores conocen el tema en profundidad y tienen más información que nosotros sobre el asunto en cuestión o cuando en el equipo hay especialistas con conocimientos que nosotros no poseemos.

En la dimensión organización un 82% de las respuestas fueron negativas las mismas que se relacionaron con desconocimiento de visión, misión objetivos, valores, no existencia de estructura organizacional bien definida, así como

también la no existencia de manuales de funciones , procedimientos y políticas; además no hay espacios bien definidos dentro de la empresa, en la organización del recurso humano no están diseñado los perfiles de los cargos, no existe un adecuado proceso de selección y reclutamiento en la empresa; además de que los empleados trabajan bajo presión. Lo que discrepa de **(eumed.net, 2014)** La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados, capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

En la dimensión Dirección en un 63% no existe un nivel adecuado de dirección, es así que no se evalúa la eficiencia y eficacia en las áreas departamentales, existen con frecuencia faltas laborales y frecuencia de retiros voluntarios de los empleados; se evidencia problemas laborales además de problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados; no existen metas para realizar un trabajo en equipo. Lo que difiere de **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** quien define a la dirección como proceso de influir en las personas para que contribuyan a las mejoras organizacionales y de grupo.

Un 73% de los resultados son representados por negaciones, relacionadas con la no existencia de estrategia para controlar problemas de manera anticipada, la no existencia de patrones para el desarrollo de ciertas actividades, no existe una evaluación y clasificación de clientes, así como una evaluación hacia el empleado, no existe una documentación cronológica, no existen políticas y normas de seguridad industrial, además de la existencia de normas y políticas de control en la empresa, un deficiente control en la operaciones contables, gastos de insumos. Lo que difiere de **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)** quien indica que el control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

En base a los resultados analizados puedo concluir que se aprueba la hipótesis la gestión administrativa y operativa de La Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo, ha influenciado de manera negativa en la consecución de los objetivos y repercute en el crecimiento de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En base al análisis de los resultados de las dimensiones administrativas de la empresa FADELAR puedo concluir:

- El proceso de planeación se despliega solo en un 51% es así que la toma de decisiones se la desarrolla de forma centralizada por parte de los directivos, a pesar de esto también se da la prioridad a la participación de los empleados especialmente en las áreas operativas en las que se desenvuelven.
- El proceso de organización es el más deficiente de todas las facetas administrativas, ya que solo se desarrolla en un 18%, lo que se refleja en que la empresa no cuenta con elementos esenciales como visión, misión, valores, una estructuración funcional adecuada y con ello la ausencia de manuales como función, procedimientos, lo que ha influenciado de manera negativa el desarrollo organizacional y con ello la rentabilidad de la empresa.
- La Dirección se aplica solamente en un 37%, lo que se refleja en que los empleados no tienen sentido de pertenencia hacia la empresa, no existe una motivación por parte de los empleados para mejorar sus actividades, además de insatisfacción con el trabajo.
- Además no hay un adecuado proceso de control de los procesos que se desarrollan en la empresa, fase que refleja solamente un 27% de atención por parte de los directivos de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Que se siga desarrollando el proceso de planeación, manteniendo el proceso actual de toma de decisiones, permitiendo la intervención de los empleados en las toma de decisiones con respecto a las áreas de producción en donde ellos tienen conocimiento y experiencia.
- Mejorar el desarrollo de la fase organizativo, buscando estructurar la misión visión, políticas para empresa, así como también un manual administrativos de funciones que ayudara a mejorar el proceso administrativo.
- Incrementar el proceso de Dirección, mejorando el sistema motivacional para los empleados de la empresa.
- Optimizar el proceso de control en la empresa, aplicándose determinados indicadores de productividad que permitirán controlar de manera eficaz los procesos que se desarrollan en la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

Estrategias para mejorar la gestión administrativa- operativa de la Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo Provincia de los Ríos.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias para mejorar la gestión administrativa- operativa de la Fábrica y Depósito de ladrillos La Roca, en el cantón Quevedo.

6.2.2. Objetivos específicos

1. Estructurar la Misión, visión, valores y políticas con las cuales se desenvolverá la empresa FADELAR
2. Elaborar un manual de funciones para la empresa FADELAR
3. Establecer indicadores de productividad a ser aplicados por la empresa FADELAR

6.3. Justificación

Considerando que el capítulo segundo “Derechos del buen vivir” de la constitución del Ecuador del año 2008, en la sección sexta: Habitat y vivienda Art. 31. Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural. El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio

pleno de la ciudadanía. Y posteriormente en el título VII Régimen del bien vivir capítulo primero, sección cuarta literal 5 del Art. 375 “Desarrollará planes y programas de financiamiento para vivienda de interés social, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar.

Ante esto la empresa FADELAR tiene un amplio mercado como es el de la construcción en el cual siempre uno de los elementos considerados materia prima es el ladrillo. Con la finalidad de que el proceso administrativo y operativo de la misma se desarrolló de la mejor manera es necesario implementar estrategias orientadas a las áreas en donde se han encontrado falencia de acuerdo a los resultados investigativos.

6.4. Macro localización

La empresa FADELAR está localizada en el km. 1 ½ de la vía Quevedo – El Empalme.



6.5. Estrategias administrativas y operativas

6.5.1. Misión de la empresa

Somos una empresa productora de ladrillos, comprometidos en el desarrollo del sector de construcción de la ciudad de Quevedo y sus zonas aledañas, garantizando la calidad de nuestro producto a nuestros clientes.

6.5.2. Visión de la empresa

FADELAR en el año 2019 será una empresa confiable, entregando productos de alta calidad, aplicando la tecnología y desarrollando los procesos adecuados con la finalidad de incrementar nuestra participación en el mercado de construcción en la ciudad de Quevedo y sus zonas aledañas.

6.5.3. Valores corporativos

- Calidad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza
- Esmerado servicio
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Progreso
- Apoyo

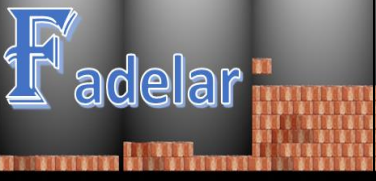
6.5.4. Políticas de la empresa

- Ser una de las mejores fábricas industriales de ladrillos de la provincia.
- Lograr el 95% de satisfacción del cliente

- Mantener un un trabajo gratificante para nuestros empleados, así como un buen ambiente laboral
- Capacitar continuamente a los empleados para mejorar el desempeño laboral.
- Reforzar los conocimientos técnicos para dirigir nuevas oportunidades de mercado en el campo de la construcción.
- Proteger el medio ambiente en el que vivimos a través del uso adecuado de los combustibles en la cocción de ladrillos.

6.6. Manual de Funciones

Para estructurar el manual de funciones de la empresa se realizó un análisis de puesto para poder determinar las funciones, responsabilidades, y el perfil adecuado de cada uno de los cargos, los cuales se incluyeron en el siguiente formato.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	GERENCIA	
2. JEFE INMEDIATO		
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Mantener el buen funcionamiento administrativo y operacional de la fábrica, así como, de la producción y comercialización del ladrillo, también debe cumplir con todos los objetivos establecidos por la empresa.		

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- Direccionar y administrar la empresa
- Elaborar el plan de actividades y su ejecución para corto, mediano y largo plazo.
- Buscar las mejores estrategias para cooperación y trabajo mutuo entre las empresas que se dedican a la producción de ladrillos
- Crear socios estratégicos en la búsqueda de metas colectivas como compartir tecnología actual, realizar negociaciones de cooperación.
- Implementar proyectos de cumplimiento a corto plazo en la fábrica.
- Revisar los informes que los jefes departamentales le reportan semanal.
- Aprobar y realizar la contratación de personal
- Elaborar y/o actualizar procedimientos, normas, políticas y demás instrumentos legales, a fin de garantizar el mejoramiento de la gestión de personal.
- Promover y aplicar procesos técnicos de selección de personal, tanto internos como externos y mantener una base de datos actualizada de personal calificado, a fin de cubrir requerimientos justificados, de conformidad con el Plan Anual aprobado.
- Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando decisiones tomadas
- Determinar el orden de pago de proveedores
- Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas

IV PERFIL DEL CARGO

EDUCACION:

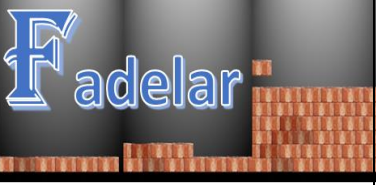
Titulado en administración o gestión empresarial, Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial

EXPERIENCIA:

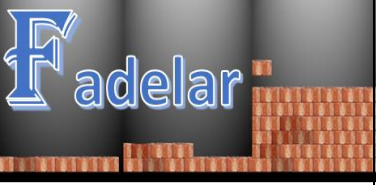
Mínimo 3 años en cargos similares

CONOCIMIENTOS:

- En las áreas administrativas
- Planeación estratégica
- Liderazgo
- Elaboración de proyectos
- Manejo del Recursos humanos
- Capacidad de negociación
- Manejo de conflictos
- Manejo y conocimientos todas las fases que la industria ladrillera requiere para sacar una buena producción.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	SECRETARIA	
2. JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Organizar, mantener y responder por el adecuado manejo del archivo, de la gerencia general.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una agenda completa y detallada con los respectivos datos de los diferentes clientes-productores. • Actualizar datos de los clientes con el fin de contactarlos de manera oportuna. • Tener listos los documentos auxiliares para dar una atención eficiente y rápida a nuestros clientes. • Mantener ética profesional y social en las relaciones con los clientes. 		
IV PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Titulado en Secretariado Ejecutivo en Técnicas Informáticas		
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares		
CONOCIMIENTOS: 1. Técnicas de oficina 2. Mecanografía 3. Taquigrafía		

4. Apropiado uso del teléfono
5. Conocimientos específicos de los campos de actividad de su jefe
6. Redacción de la correspondencia comercial y general
7. Dominio de técnicas de archivo y documentación
8. Adecuado manejo de los documentos
9. Técnicas de computación
- 10. Ortografía y redacción**

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
2. JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
3. SUPERVISA A	CONTADOR	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Manejar el aspecto administrativo financiero de la fábrica y las proyecciones a corto, mediano y largo plazo.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y ejecutar políticas, planes y programas orientados a la realización de las ventas al por mayor a los diferentes distribuidores minoristas. • Presentar y administrar proyectos, orientados al mejoramiento de los procesos relacionados con las actividades propias de comercialización. • Lograr determinados volúmenes de venta. • Mantener o mejorar la participación en el mercado. • Generar una determinada utilidad o beneficio. • Realizar la supervisión y control de todas las operaciones contables de la fábrica. • Realizar el análisis financiero de la fábrica. • Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa. • Coordinar las tareas de contabilidad • Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. • Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa. • Análisis de costos: cierres contables, mensuales y anuales. • Llevar la contabilidad de una forma ágil y oportuna con la finalidad de que los datos permitan tomar decisiones. • Establecimiento del sistema de contabilidad. • Realizar los análisis de los estados financieros. • Certificación de planillas para pago de impuestos, aplicación de beneficios y reportes de dividendos. • Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones. 		

IV PERFIL DEL CARGO

EDUCACION:

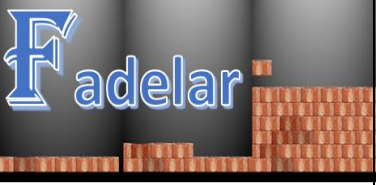
Ingeniero en Administración de empresas, Ingeniero Comercial; carreras afines

EXPERIENCIA:

Mínimo 3 años en cargos similares

CONOCIMIENTOS:

- En las áreas administrativas
- Planeación estratégica
- Liderazgo
- Elaboración de proyectos
- Manejo del Recursos humanos
- Capacidad de negociación
- Manejo y conocimientos todas las fases que la industria ladrillera requiere para sacar una buena producción.

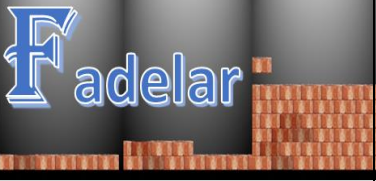
	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	CONTADOR	
2. JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Apoyar la gestión contable de la empresa mediante el manejo de la información financiera y la adecuada distribución de los recursos.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes semanalmente para evaluar el crecimiento/decremento, para determinar sus utilidades/perdidas a corto plazo. • Se reunirá una vez por semana con el jefe financiero para determinar los pasos que se den de acuerdo a los resultados que la empresa arroje como consecuencia de sus actividades. • Integridad y objetividad en la presentación de los Estados Financieros. • Estar atenta a los vencimientos de seguros, impuestos. • Revisión y control de la conciliación bancaria • Manejar la cartera de la empresa • Cuadrar caja • Realizar pago a proveedores • Realizar nómina de los empleados • Ejercer por medio de la contabilidad el control de costos de inventarios • Elaborar los respectivos estados financieros • Ser discretos en cuanto a la información confidencial de la empresa. 		
IV PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Titulado en Contaduría Pública.		

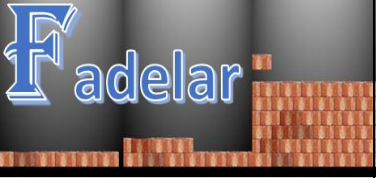
EXPERIENCIA:

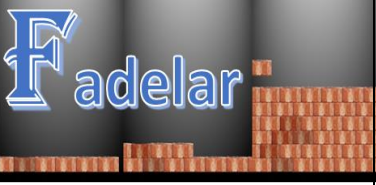
Mínimo 1 año en cargos similares

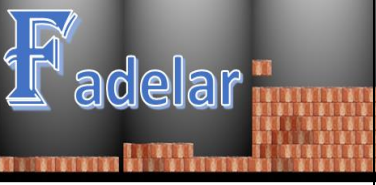
CONOCIMIENTOS:

- Manejo y conocimientos de 2 sistemas contables (mínimo).
- Manipulación de sistemas informáticos, Word, Excel, Point en versiones actuales
- Manejo de internet
- Manejo de páginas bancarias.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	SERVICIOS GENERALES	
2. JEFE INMEDIATO	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Brindar el apoyo al funcionamiento de la empresa, manteniendo debidamente aseadas y ordenadas todas las áreas.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un ambiente aseado, realizando la limpieza diaria de las oficinas, baños, ventanas, paredes, etc. • Efectuar compra de implementos de aseo y de cafetería • Reportar inconvenientes presentado en el desarrollo de las labores • Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante, la colaboración, apoyo y respeto a cada uno de los miembros de la empresa. • Entrega de documentación interna y externa • Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y aquellas que le sean designadas 		
IV PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION:		
Bachiller		
EXPERIENCIA:		
No se requiere experiencia		
CONOCIMIENTOS:		
No se requiere conocimientos básicos		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	JEFE OPERATIVO	
2. JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
3. SUPERVISA A	CUADRILLEROS , OPERADORES, CHOFER	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Controlar la ejecución de los requerimientos de producción y su nueva planificación para cumplir con las expectativas del cliente.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, proponer e implementar las estrategias de producción adecuadas a la estructura de la fábrica. • Controlar el equipo de personas a su cargo • Coordinar los trabajos a la máxima producción cuando sea necesario. • Supervisar el trabajo de los obreros subordinados en la fabricación de ladrillos • Establecer la programación detallada del proceso de fabricación de ladrillos para garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. 		
IV PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION:		
Título de Ingeniería Industrial		
EXPERIENCIA:		
Mínimo 3 años en cargos similares		
CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Manejo de control de inventarios. • Experiencia en capacitación en grupos de trabajos. • Técnicas de atención al cliente 		

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	CUADRILLEROS	
2. JEFE INMEDIATO	JEFE OPERATIVO	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Apoyar la gestión operativa en la producción de los ladrillos		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecer de la materia prima para la elaboración de los diferentes tipos de ladrillos • Entrega de los pedidos • Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y aquellas que le sean designadas 		
IV PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION:		
Bachiller		
EXPERIENCIA:		
Ninguna		
CONOCIMIENTOS:		
Ninguno en específico		

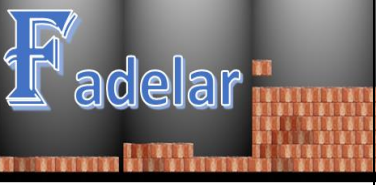
	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	OPERADORES	
2. JEFE INMEDIATO	JEFE OPERATIVO	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Responsable del manejo y mantenimiento de la maquinaria y de estibar los ladrillos para el proceso de secado de adobes e ingreso de los mismos a los hornos de cámaras así como retirarlos del horno.</p>		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Operar maquinaria industrial. • Mantener la maquinaria en condiciones óptimas para el funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren su funcionamiento, limpieza y su utilización. • Llevar a cabo instrucciones diarias del jefe de producción o un plan de trabajo por períodos mayores de tiempo. • Control de bitácora diaria a ser entregada al jefe de producción: registrando tipo de trabajo realizado, desperfectos, estado general de la maquinaria e insumos utilizados. • Efectuar las reparaciones básicas de la maquinaria a su cargo. • Reportar fallos que presente la maquinaria. • Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y aquellas que le sean designadas 		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Bachiller		

EXPERIENCIA:

Mínimo 1 año en cargos similares

CONOCIMIENTOS:

- Conocer la acomodación del material.
- Manejo de maquinarias
- Tener amplio conocimiento en manejo de materiales de arcilla específicamente para la cocción

	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES FABRICA DE LADRILLOS FADELAR	CODIGO MF.FADELAR.2014
		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	CONDUCTOR	
2. JEFE INMEDIATO	JEFE OPERATIVO	
3. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Movilizar la mercancía desde la empresa a los lugares señalados por los clientes tratando de conservar la integridad optima del producto		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el vehículo en el transporta la mercadería de la empresa • Transportar la mercadería desde la empresa hacia los lugares locativas de los clientes • Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y aquellas que le sean designadas 		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Chofer profesional con licencia		
EXPERIENCIA: Mínimo 4 meses en la conducción de vehículos de carga pesada		
CONOCIMIENTOS: Leyes de transito Mecánica automotriz		

6.7. Indicadores de productividad.

Se proponen algunos indicadores de productividad para que sean aplicados en la empresa.

1.- Indicador de eficacia operativa (productividad):

$$EO = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Insumos que intervienen en el proceso de producción.}}$$

2.- Eficiencia comercial (cobertura):

$$EC = \frac{\text{Volumen calculado en el mercado}}{\text{Tamaño del Mercado.}}$$

3.- Eficiencia financiera (costo):

$$EF = \frac{\text{Costo causado}}{\text{Unidades producidas}}$$

4.- Satisfacción del usuario (calidad):

$$SU = \frac{\text{Número de quejas y reclamos}}{\text{Número de utilización del servicio por los usuarios.}}$$

CAPITULO VII
BIBLIOGRAFIA

7.1. Literatura citada

- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a traves de gestion por competencias. Argentina: Granica.
- Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. Bogota: Eco ediciones.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2008). Organizacion de empresas. 3 ed. Bilbao: Deusto.
- Arenols, M., Naiara, C., Fernandez, D., Garcia, Y., Morte, N., & Pla, E. (Junio de 2007). Obtenido de Downloads/Proyecto%20-%20Gestión%20de%20RR.HH%20en%20un%20proceso%20de%20desl ocalización.pdf
- Arnoletto, E. (2014). Fundamentos de la Administracion de organizaciones. Argentina: EUMED.
- eumed.net. (5 de Agosto de 2014). eumed.net. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Fernandez, E. (2010). Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar. Madrid: Paraninfo.
- Gil, M. A. (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. 8va ed. España: Editorial ESIC.
- Hoog, M., Vaughan, G., & Haro, M. (2010). Psicología social 5 ed. España: Ediciones Medica PAnamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administracion Una perspectiva global y empresarial 14 ed. Perú: McGraw Hill Educación.

- Mateo, D. (2010). Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Gestion empresarial. España: Ideas propias Editorial S.L.
- Mendez, C. (2009). Tecnologías y herramientas de gestión. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Munch, L. (2010). Administración Gestion organizacional, enfoque y proceso administrativo. Pearson Educación.
- Porret, M. (2010). Gestion de personas: manual para la gestion del capital humano en las organizaciones 4 ed. España: ESIC.
- Prieto, J. (2011). Gestion estrategica organizacional. ECOE.
- Recursos humanos. (10 de enero de 2015). <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacin-y-funciones.html>. Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacin-y-funciones.html>: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacin-y-funciones.html>
- Rico, M., & Sacristan, M. (2012). Fundamentos empresariales. España: Editorial ESIC.
- Sanchez, O., Herrero, R., & Hortiguela, M. (2013). Organizacion empresarial y de recursos humanos. España: Paraninfo S.A.
- Sarries, L., & Esther, C. (2008). Buenas practicas de recursos humanos. España: ESIC editorial.
- Urcola, J. (2010). Dirigir personas: fondo y formas. 6ta ed. España: ESIC.
- Van Den, E. (2012). Gestion y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones.

Workmeter. (10 de enero de 2015).

<http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-analizarlos>. Obtenido de

<http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-analizarlos>:

<http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-analizarlos>

Zuñiga, N. (2013). *Evaluacion de personal y su incidencia en el rendimiento laboral de los miembros de la empresa La fortaleza LTDA, en la ciudad de ambato. Tesis previo la obteccion del titulo de ingenieria de empresas. Universidad tecnica de Ambato. Ambato.*

CAPITULO VIII

ANEXOS

8.1. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA FADELAR



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA



Objetivo: el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA- OPERATIVA Y SUS INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FABRICA Y DEPOSITO DE LADRILLOS LA ROCA (FADELAR) DEL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

A continuación encontrará una serie de preguntas identificadas por dimensiones de la administración las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas, estas tienen una serie de variables para que usted seleccione la más conveniente de acuerdo a la pregunta.

Dimensión Planeación.

No. preg	PREGUNTA	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		1	2	3	4
1	Es factible la planeación en la empresa.				
2	La toma de decisiones está centralizada (Solo por directivos).				
3	Es tomado(a) en cuenta para la toma de Decisiones en la empresa				
4	Es tomado(a) en cuenta para la toma de Decisiones de su departamento.				
5	Proceso de toma de decisiones en la Empresa.				
6	Se determinan criterios de decisión en el proceso de toma de decisiones.				
7	Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de toma de decisiones				
8	Se evalúa la eficacia de la				

	decisión tomada.				
9	Es usted racional al momento de tomar decisiones.				
10	Es usted intuitivo en la toma de decisiones.				
11	Son programadas las decisiones.				
12	Están definidos los planes de trabajo por departamento.				
13	Stan definidos los objetivos en el departamento que trabaja.				
14	Tienen metas preestablecidas				
15	Los objetivos y metas se basan en la realidad de la empresa.				
16	Se aplica la administración por objetivos en la empresa.				
17	Existe un departamento de planificación formal en la empresa.				
18	Se aplica la administración estratégica en la empresa.				
19	Se ha realizado algún análisis interno de la Empresa o sus departamentos.				
20	Es cuantificable o medible la planificación en la empresa.				

Dimensión organización

No. preg	PREGUNTA	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		1	2	3	4
21	Conoce la misión de la empresa.				
22	Conoce la visión de la empresa.				
23	Están claramente definidos los objetivos de la empresa.				
24	Conoce los valores de la empresa.				
25	Existe un organigrama de la empresa.				
26	El organigrama esta actualizado.				
27	Están definidos formalmente los Departamentos.				
28	Existen manuales de funciones actualizados.				
29	Existen manuales de procedimientos Actualizados.				
30	Están claramente definidos los cargos en la empresa.				
31	Existen políticas generales bien definidas.				
32	Existe una buena comunicación en la empresa				
33	Existen equipos de computación actualizados				
34	Está bien definido el espacio físico por Departamento en la empresa.				
35	Se disponen de los insumos necesarios en su departamento				
36	Se cuenta con personal especializado en los diferentes departamentos.				
37	Existe un departamento de recursos humanos				
38	Están diseñados los perfiles de los diferentes cargos en la empresa				
39	La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal				
40	Cuenta con personal calificado el departamento en el que trabaja.				
41	Se trabaja bajo presión.				

Dimensión dirección

No. preg	PREGUNTA	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		1	2	3	4
43	Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su Departamento				
44	Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia.				
45	Los retiros voluntarios de empleados son muy frecuentes.				
46	Se evidencian conflictos laborales frecuentemente.				
47	El comportamiento de sus compañeros ante terceros, en su área de trabajo es el adecuado				
48	Se presentan problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, en el ámbito laboral				
49	Es tomado (a) en cuenta para la toma de Decisiones ante situaciones imprevistas.				
50	Está satisfecho con su trabajo.				
51	Recibe alguna inducción para realizar sus tareas.				
52	Recibe adiestramiento por parte de la empresa.				
53	Se establecen metas por equipos o grupos de Trabajo.				
54	Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo				
55	Se siente seguro en su lugar de trabajo.				
56	Mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.				
57	Se siente motivado para realizar su trabajo.				
58	Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades.				
59	Es tomado en cuenta su desempeño en la empresa				
60	Existe un líder en la empresa.				
61	Existe alguien que supervisa o coordina su Trabajo.				

Dimensión control

No. preg	PREGUNTA	SI EXISTE	NO EXISTE	EN PROYECTO	EN EJECUCION
		1	2	3	4
662	Son controlados todos los procesos en la empresa				
63	Se emplean estrategias de control anticipada a los problemas.				
64	Existen sistemas de control en su área de trabajo.				
65	Existen mecanismos de control en el momento que se presentan problemas.				
66	Existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades				
67	Existen sistemas de control para corregir los problemas después que ocurren				
68	Se elaboran presupuestos de gastos.				
69	Existen medidas de control financiero.				
70	Son evaluados y clasificados los clientes.				
71	Es evaluado su desempeño en base a algún estándar.				
72	Se realizan inventarios de mercancía Constantemente				
73	Es controlada la información en la empresa				
74	La empresa dispone de documentación cronológica y consecutiva				
75	Existen soportes de las operaciones que se realizan en la empresa.				
76	Existen políticas y normas de seguridad industrial				
77	Dispone de los elementos y materiales necesarios Para realizar su trabajo.				
78	Se evidencian normas y políticas de control en la Empresa.				
79	Se controlan las operaciones contables de la Empresa				
80	Existe un control de gastos de insumos en la Empresa.				
81	Existe un sistema informático de				

	control de Transacciones.				
82	La empresa tiene establecido un plan de cuentas Contable				
83	Se respetan y acatan las leyes comerciales y legales				
84	Se cancelan impuestos				
85	Se dispone de equipos de higiene y seguridad Industrial.				