

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

# "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ, PARROQUIA SANTIAGO, CANTON LOJA"

Tesis previ<mark>a la obtención</mark> del Grado de <mark>Ingeniero Comerc</mark>ial

## **AUTOR**

<mark>Enr</mark>ique Fab<mark>ricio</mark> L<mark>eón Espinoza</mark>

#### **DIRECTORA**

Ing. Carmen Cevallos Cueva. MAE

Loja – Ecuador

2013

# ING. CARMEN ELIZABETH CEVALLOS CUEVA. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. DIRECTORA DE TESIS.

# **CERTIFICA:**

Haber dirigido la presente Tesis de Grado cuyo Título es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ, PARROQUIA SANTIAGO, CANTON LOJA". Ejecutada por el egresado de la Carrera de Administración de Empresas: Sr. Enrique Fabricio León Espinoza, previa la obtención del título de *Ingeniero Comercial*, la cual ha sido sometida a revisiones y correcciones del caso, luego de ser revisado en su forma y en su contenido autorizo su presentación.

Lo certifico para los fines pertinentes.

Loja, abril de 2013

AUTORÍA

Yo, Enrique Fabricio León Espinoza, declaro ser autora del presente trabajo de

tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus

representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el

contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la

publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Enrique Fabricio León Espinoza

Cédula: 1102394747

Fecha: 2013-04-18

III

#### **AGRADECIMIENTO**

El Autor deja constancia de su agradecimiento imperecedero: al dueño de la Empresa así como al personal que labora en la: PISCICOLA ORDOÑEZ, PARROQUIA SANTIAGO, CANTON LOJA" de la ciudad de Loja, por la colaboración prestada y permitir la realización del presente trabajo; a la **Universidad Nacional de Loja**, a la Carrera de Administración de Empresas, a la planta Docente y de manera especial a la **Sra. Ing. MAE. Carmen Cevallos Cueva**, Directora de tesis por la colaboración brindada para el logro de mi profesionalización.

#### **EL AUTOR**

# **DEDICATORIA**

Dedicado este trabajo investigativo a Dios, que en todas las circunstancias ha estado presente y me ha guiado en las etapas difíciles de mi vida.

A mi familia por darme el apoyo incondicional para lograr culminar mi trabajo y de manera especial a mis Hijos quienes han sido la razón de mi existencia

#### **Fabricio**

TITULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ, PARROQUIA SANTIAGO, CANTON LOJA.

#### a. RESUMEN

En la actualidad, todo tipo de organización requiere implementar un diseño organizacional, que le permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que ninguna empresa es idéntica a otra. El objeto del trabajo de investigación, es el de brindar a la empresa Piscícola Ordoñez un diseño organizacional, para que la empresa sea organizada, funcione en forma eficiente, y produzca mejores resultados. El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de la empresa Piscícola Ordoñez

Es así que el problema central de la investigación esta basad en el escaso nivel organizativo de la empresa, que no le permite mejorar el proceso productivo y tener un rendimiento óptimo en su crecimiento económico.

En base a la problemática citada el objetivo general es Diseñar la estructura organizacional, que permita una adecuada gestión empresarial en la Piscícola Ordoñez de la Parroquia Santiago, Cantón Loja.

Entre los objetivos específicos están:

- Realizar el diagnóstico de la estructura organizativa actual.
- Diseñar y proponer una estructura organizativa, acorde a los requerimientos de la empresa Piscícola para que en la misma se dé una administración eficiente.

Por lo tanto para dar respuesta a esto se procedió a utilizar algunos métodos como es el método histórico, descriptivo y analítico, así como algunas técnicas para la recolección de la información como fueron la observación, entrevista y

encuesta. Analizada y procesada la información se elaboró la propuesta del Diseño Organizacional.

Por consiguiente el desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura organizacional, manual de bienvenida, funciones y de procedimientos para la piscícola Ordoñez, con el fin de facilitar el conocimiento de la empresa desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus colaboradores, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva.

El presente diseño organizacional podrá ser utilizada como una herramienta administrativa que documenta el proceso de cambio asignadas a cada uno de los trabajadores, para poder llevar un control de los progresos del talento humano, así como el crecimiento económico de la empresa.

#### **ABSTRACT**

The development of this work is the design of organizational structure, user welcome, functions and procedures for fish Ordoñez, in order to facilitate understanding of the company from the structural point of view and serve as a guide to its employees, to know the operation of the company to which they belong, promoting accountability and the quality of services provided to make this a competitive.

#### b. INTRODUCCION

Las empresas dedicadas a prestar servicios, tanto del sector público como privado, deben lograr brindar la mayor satisfacción a sus clientes, con el fin de optimizar los esfuerzos y acciones que se emprendieron desde su inicio; pues bien si la razón del ser es el cliente, se deben establecer un conjunto de labores que vayan de la mano con todas y cada una de las necesidades que se requieran, en un armónico trabajo de equipo, que involucre a todos los integrantes de la organización y así se lograran las metas que se pretendan alcanzar.

Para la Piscícola Ordoñez es fundamental contar con el diseño de una estructura organizacional que sirva de marco capaz de contener e integrar todos los órganos, las personas, las tareas, las relaciones, los recursos. Esta estructura funciona como el esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite coordinar todos los elementos vitales para su funcionamiento.

Un elemento fundamental dentro del diseño organizacional es el direccionamiento estratégico de la empresa, el cual es un instrumento donde se establece la razón de ser de la organización y la orientación de las actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos organizacionales. La estandarización de procesos igualmente es un elemento fundamental, que le permite a la empresa el control y coordinación de sus actividades y como resultado final el reconocimiento por parte de sus clientes.

Tomando en consideración lo antes expuesto, el presente trabajo se realizó en la Piscícola Ordoñez de la parroquia Santiago de la ciudad de Loja, donde se propone el diseño de una estructura organizacional que permita el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

El trabajo cuenta con un resumen, donde se hace un extracto de todo el trabajo investigado, posterior a ello se presenta la introducción en donde se hace referencia de los aspectos más relevantes de la investigación, así como de las partes que consta el mismo, luego se presenta el marco teórico, donde se presentan conceptos que permiten fundamentar el tema objeto de estudio, así mismo se indica que materiales y qué métodos se utilizaron para el desarrollo del trabajo, luego se hace referencia a los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de entrevistas al gerente, cuestionarios a los empleados y clientes de la piscícola, los cuales proporcionaron la información requerida en cuanto a las actividades y procedimientos que cada uno desempeña; se analizó y evaluó la información recolectada, proponiéndose un diseño de estructura organización, elaborándose los manuales de bienvenida y funciones.

Por último se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### c. REVISION DE LITERATURA

#### **DISEÑO ORGANIZACIONAL**



#### Concepto e importancia: Diseño Organizacional

Según Henry Minzberg, el diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes

dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

En conclusión tenemos que el diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

# Puntos básicos para el Diseño de la Organización<sup>1</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>. www.blogger.com/feeds/6873280019549678412/posts/default

- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados.
- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- Productividad.
- Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- Saber entender que el recurso humano es primordial.
- La flexibilidad y rigidez de la organización

#### **Las Organizaciones Como Sistemas**

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico, grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman parte de una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que su misión.

#### Sistemas Abiertos<sup>2</sup>



Un sistema abierto puede entenderse como el conjunto de partes constantes interacción e interdependencia, construyendo un todo sinérgico, orientados hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el medio ambiente.

La organización como sistema abierto es aquel que está integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

#### Características de las organizaciones como sistemas abiertos.

• Comportamiento probabilístico y no-determinísticos de las organizaciones: Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes y que se denomina variables externas. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Por esa razón, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticos y su comportamiento no es totalmente

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>.CHIAVENATO, Idalberto. <u>Introducción a la Teoría General de la Administración</u>. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.

- previsible. Las organizaciones son complejas y responden a muchas variables ambientales que no son totalmente comprensibles.
- Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: Las organizaciones se observan como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son "complejos de elementos colocados en interacción". Este enfoque incide más sobre las relaciones entre los elementos que interactúan cuya relación produce una totalidad que no puede comprenderse mediante el simple análisis de las partes por separado.
- Interdependencia de las partes: El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de interdependencia de sus partes, de forma que el cambio en una parte provoca impacto sobre las otras.
  4.- Homeostasis o estado firme: La organización alcanza un estado firme, es decir, un estado de equilibrio, cuando satisface dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso. Esos dos requisitos para alcanzar el estado de equilibrio exigen liderazgo y compromiso de las personas con el objetivo final que desea alcanzar. Además, la organización, como un sistema abierto, necesita conciliar dos procesos opuestos, ambos imprescindibles para su supervivencia que son: Homeostasis y adaptabilidad.
- Fronteras o límites: Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad: son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.

- Morfogénesis: A diferencia de los sistemas mecánicos e incluso de los sistemas biológicos, el sistema organizacional tiene la capacidad de modificarse a sí mismo y su estructura básica: es la propiedad morfo génica de las organizaciones.
- Resistencia: Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen capacidad de enfrentar y superar perturbaciones externas provocadas por la sociedad sin que desaparezca su potencial de auto organización.

#### Teoría Del Caos<sup>3</sup>.

La palabra caos ha sido tradicionalmente asociada al desorden. En la ciencia moderna, la Teoría del caos es muy valiosa para los gerentes de hoy en día ya significa un orden enmascarado de aleatoriedad. Lo que parece caótico es, en verdad, el producto de un orden subliminado en el cual pequeñas perturbaciones pueden causar grandes efectos positivos en las organizaciones.

La idea de la que parte la Teoría del Caos es simple: en determinados sistemas naturales, pequeños cambios en las condiciones iníciales conducen a enormes discrepancias en los resultados. Este principio suele llamarse efecto mariposa debido a que, en meteorología, la naturaleza no lineal de la atmósfera ha hecho afirmar que es posible que el aleteo de una mariposa en determinado lugar y momento, pueda ser la causa de un terrible huracán varios meses más tarde en la otra punta del globo.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> . DURRANCE, BONNIE. "La visión evolutiva de Dee Hock. Del caos al orden"

En Teoría del Caos los sistemas dinámicos son estudiados a partir de su "Espacio de Fases", es decir, la representación coordenada de sus variables independientes. En estos sistemas caóticos, es fácil encontrar trayectorias de movimiento no periódico, pero cuasi-periódicas.

En este esquema se suele hablar del concepto de atractores Extraños: trayectorias en el espacio de fases hacia las que tienden todas las trayectorias normal es. En el caso de un péndulo oscilante, el atractor sería el punto de equilibrio central.

Los atractores extraños suelen tener formas geométricas caprichosas y, en muchos casos, parecidos o similitudes a diferentes escalas. En este caso, a estas formas que son iguales a sí mismas en diferentes escalas, se le ha dado en llamar fractales.

#### Atractores

Una manera de visualizar el movimiento caótico, o cualquier tipo de movimiento, es hacer un diagrama de fases del movimiento. En tal diagrama el tiempo es implícito y cada eje representa una dimensión del estado. Por ejemplo, un sistema en reposo será dibujado como un punto, y un sistema en movimiento periódico será dibujado como un círculo.

Algunas veces el movimiento representado con estos diagramas de fases no muestra una trayectoria bien definida, sino que ésta se encuentra errada alrededor de algún movimiento bien definido. Cuando esto sucede se dice que el sistema es atraído hacia un tipo de movimiento, es decir, que hay un atractor.

De acuerdo a la forma en que sus trayectorias evolucionen, los atractores pueden ser clasificados como periódicos, cuasi-periódicos y extraños. Estos nombres se relacionan exactamente con el tipo de movimiento que provocan en los sistemas. Un atractor periódico, por ejemplo, puede guiar el movimiento de un péndulo en oscilaciones periódicas; sin embargo, el péndulo seguirá trayectorias erráticas alrededor de estas oscilaciones debidas a otros factores menores.

#### Subsistemas Organizacionales<sup>4</sup>



Los subsistemas existen dentro de un sistema. Cada sistema se constituye de subsistemas y al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema. Cada subsistema puede ser detallado en sus

subsistemas componentes, y así en adelante.

Los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales: de interacción con el medio ambiente, producción, mantenimiento, adaptación y administración.

\_

<sup>4</sup> www.mitecnologico.com/Main/SubsistemasOrganizacionales

Los subsistemas de interacción con el medio: Se encargan de manejar las entradas y las salidas. Por el lado de las entradas los departamentos requieren de suministros y materiales, y lo hacen a través del departamento de compras; y por el lado de las salidas ellos generan demanda y satisfacen el mercado a través del departamento de Marketing.

- El Subsistema de producción: Se encarga de elaborar o producir los productos y servicios de la organización. En éste subsistema se efectúa el proceso de transformación principal de la organización. Este subsistema es el departamento de producción en una empresa de manufactura; los profesores y clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.
- El Subsistema de mantenimiento: Se encarga del mantenimiento de la infraestructura de la organización y de atender las necesidades del personal como salario, confort y bienestar del personal en general.
- El subsistema de adaptación: Es responsable del cambio organizacional, se encarga de analizar e investigar los problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico. Este subsistema es encargado de generar innovaciones y ayuda a la organización al cambio y adaptación. Los departamentos de I&D e investigación de mercado son responsables de la función de adaptación.
- El subsistema de Administración: Es el responsable de la dirección y coordinación de los otros subsistemas de la organización. Este subsistema provee dirección, estrategia, metas y políticas a toda la organización así como también es responsable e del desarrollo de la estructura organizacional

generacional y del establecimiento de metas dentro del subsistema. Los cinco subsistemas en la organización son interdependientes.

#### Dimensiones del Diseño de la Organización

La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte de la misma forma en que la personalidad y rasgos físicos lo que hace la gente.

Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: Estructurales y Contextuales.

#### **Dimensiones contextuales**

- El Tamaño: Es la magnitud de la organización, según se refleja el número de personas. Las organizaciones son sistemas sociales y el tamaño suele medirse por el número de empleados.
- La cultura: Es el conjunto de valore, creencias y normas claves compartidas por los empleados estos valores se pueden corresponder al comportamiento ético de los empleados.
- Tecnología Organizacional: Se refiere a las altas herramientas técnicas y acciones para transformar la producción se refiere a como se producen bienes y servicios.

- El Entorno: Son los elementos fuera de los límites de la organización.
- Las Metas y Estrategias: Definen el procedimiento y las técnicas competitivas
  que las distinguen a otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción
  que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al
  ambiente y alcanzar las metas de la organización.

#### Niveles de diseño, nivel empresa y operativo

El control por niveles podrá variar en función, como es lógico, de las características y circunstancias de la organización, su tamaño o dimensión, el grado de competencia dentro de los valores de la organización y el grado de complejidad tecnológica de la misma. En este Tema vamos a estudiar los niveles operativos y de eficacia de una empresa, desde el Director General, Directores de Departamento, Mandos Intermedios, etc. hasta el personal de apoyo.

#### **Nivel operativo**

El sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica la organización del personal y otros recursos, y relacionado a la empresa con su medio ambiente.

Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. El nivel de coordinación opera entre los niveles operativos y sirve de intermediación y coordinación entre ambos.



#### Ambiente externo<sup>5</sup>

El ambiente externo o entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación incluye elementos de acción directa como indirecta.

#### **Dominio Ambiental**

Las organizaciones muchas veces intentan cambiar el entorno. Hay cuatro técnicas para influir o cambiar el dominio del entorno de una empresa. Las organizaciones deciden en que negocio estar, en que mercado entrar y que proveedores, bancos, empleados o sitios utilizar y su dominio puede cambiar. La organización puede buscar nuevas relaciones en el entorno y desechar las antiguas. Una organización puede tratar de encontrar un dominio donde haya poca competencia, pocas regulaciones gubernamentales, clientes adinerados y barreras para mantener fuera a la competencia.

 Actividad Política, Regulación: La política comprende las técnicas para influir en la legislación y regulaciones gubernamentales. La estrategia política puede utilizarse para reducir barreras gubernamentales en contra de nuevos competidores.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> www.plazaconsultores.com/docs/cursos/usil/int neg/.../cap5.pdf

- Asociaciones Comerciales: Gran parte del trabajo para influir en el entorno se logra junto con otras organizaciones que tienen intereses similares.
- Actividades Ilegitimas: Las actividades ilegitimas representan la última técnica que algunas veces utilizan las compañías para controlar su dominio del entorno. Ciertas condiciones, como bajas utilidades, presión por parte de los altos directivos o recursos escasos en el entorno pueden llevar a los directivos a adoptar comportamientos que no se consideran legítimos.
- Modelo Integrado organización entorno: La incertidumbre mayor se resuelve a través de una mayor flexibilidad estructural y la asignación de departamentos y funciones adicionales de frontera. Cuando la incertidumbre es baja. Las estructuras directivas pueden ser mas mecánicas y el número de departamentos y funciones de fronteras es mínimo.

#### Incertidumbre ambiental

Los patrones y eventos que ocurren en el entorno se pueden explicar a partir de diferentes dimensiones, como si el entorno es estable o inestable, homogéneo

o heterogéneo, simple o complejo la munificencia, o cantidad de recursos disponibles para sustentar el crecimiento de la organización; si esos recursos están concentrados o dispersos; y el grado de consense en el entorno concerniente al dominio intentado por la organización. Estas dimensiones se

resumen en dos formas esenciales en que el entorno influye en las organizaciones:

- a. La necesidad de información acerca del entorno.
- b. La necesidad de recursos del entorno.

La organización también está interesada en los recursos materiales y financieros y la necesidad de asegurar la disponibilidad de los en recursos. A pesar de que los sectores del entorno general pueden creara incertidumbre para las organizaciones, por lo general, determinan la incertidumbre del entorno organizacional implica centrarse en los sectores del entorno de tareas. Las organizaciones deben enfrentar y administrar la incertidumbre para ser efectivas. Las incertidumbres significan que las personas encargadas de tomar decisiones no cuentan con la información suficiente de los factores del entorno, y la predicción de los cambios externos es difícil. La incertidumbre incrementa el riesgo de fracaso de las respuestas organizacionales y dificultad de cálculo de los costos y de las probabilidades asociando las alternativas de decisión.

- Dimensión Simple Compleja: Está relacionada con la complejidad en el entorno, la cual se refiere a la heterogeneidad, el número y las diferencias de los elementos externos relevantes para las operaciones de la organización.
   Cuanto más factores externos influyan en la organización y mayor sea el número de empresas en el dominio organizacional, mayor será la complejidad.
- Dimensión Estable Inestable: Se refiere al dinamismo en los elementos del entorno. Un dominio del entorno es estable si es el mismo durante el periodo de

mes o años. Las condiciones inestables representan elementos del entorno que cambian con la brusquedad. Los dominios del entorno parecen ser cada vez más inestables para la mayoría de las organizaciones.

#### Adaptación a la Incertidumbre ambiental.

La incertidumbre del entorno representa una contingencia importante para la estructura organizacional y comportamientos internos.

Una organización en un entorno determinado puede ser administrada y controlada de manera diferente de una organización en uno incierto en lo referente a sus puestos y departamentos, a su diferenciación organizacional, integración, sus procesos de control y la planeación y pronósticos para el fututo. Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura y entorno.

- Puestos y Departamentos: A medida que se incrementa la complejidad y la incertidumbre en el entorno externo, también lo hace la cantidad de puestos y departamentos dentro de la organización cada sector en el entorno requiere un empleado o departamento que se responsabilice de el. Al departamento de recursos humanos le corresponde el manejo de la gente desempleada que desea trabajar para la compañía. El departamento de marketing encuentra a los clientes. El personal de compras obtiene materia prima de ciertos proveedores.
  El grupo de finanzas trata con banqueros.
- Amortiguamiento e interconexión de fronteras: El método tradicional para hacer frente a la incertidumbre del entorno ha sido el establecimiento de

departamento de amortiguamiento. El propósito de las funciones de estos es absorber la incertidumbre del entorno.

- Diferenciación e integración: La diferenciación organizacional implica a "las diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los directivos en distintos departamentos funcionales y la diferencia en la estructura formal entre los departamentos. Cuando el entorno es complejo y cambia rápido, las divisiones organizacionales se especializan en un nivel más alto para manejar la incertidumbre en un sector externo.
- Análisis comparativo de los procesos: En entornos muy cambiantes, las
  organizaciones internas eran mucho más espontaneas, con flujos más libres y
  adaptables. Con frecuencia las reglas y las regularizaciones no estaban escritas
  o si lo estaban, eran ignoradas. Las personas tenían que encontrar su propia
  forma de manejarse a través de un sistema para saber qué hacer.

# EL PROCESO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>

#### Proceso para el diseño organizacional

El proceso de diseño organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia. Dicho

-

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> CP. **COHUO CUEVAS** José Ángel. 2007. Procesos para el diseño organizacional.

proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización

- 1. La división del trabajo
- 2. La departamentalización
- 3. La jerarquía
- 4. La coordinación.

#### Etapas del proceso del diseño organizacional

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
  - Definición de los canales y medios de comunicación.
  - Determinación de las instancias de coordinación interna.
  - Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.

 Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de Procesos.

#### Tecnología Avanzada de la Información y el Control Organizacional

Los avances en la Tecnología de Información han mejorado de manera radical la eficiencia y efectividad de estos sistemas. Muchas organizaciones utilizan cuadros de mando ejecutivos, los cuales permiten a los directivos enterarse con un vistazo de los indicadores de control clave como ventanas en relación con los objetivos.

Los sistemas de cuadros de mando ejecutivos coordinan, organizan y presentan las métricas que los directivos consideran más importantes para ser monitoreadas de manera habitual, con un software que actualiza las cifras de manera automática.

Los cuatro elementos del sistema de control los cuales muchas veces son considerados como el centro de los sistemas de control administrativo; estados financieros y presupuestos, reportes periódicos y estadísticos no financieros, sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad. Todas las fuentes y resta todos los gastos, como costos de los bienes vendidos, intereses, impuestos y depreciación. El balance final indica el ingreso neto, ganancia o pérdida, para un determinado tiempo.

El presupuesto se utiliza para establecer los objetivos referentes a los gastos organizacionales anuales y después informa los costos reales en forma trimestral o mensual.

Los gerentes utilizan reportes estadísticos periódicos para evaluar y monitorear el desempeño no financiero como satisfacción de cliente, desempeño de los empleados o la tasa de rotación personal.

Los elementos del control representan los sistemas del control de calidad, los cuales utilizan los directivos para capacitar a los empleados en los métodos de control de calidad, establecer objetivos para participación de los empleados.

#### El impacto de la tecnología en el diseño

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, pero en resumen podríamos decir:

• La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia.
 La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

 La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendrán a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.

### **Efectividad Organizacional**



entradas con respecto a las salidas.

La eficiencia es un concepto más limitado que atañe al funcionamiento interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizaran para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de

Es difícil medir la efectividad global en las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas, llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persoguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados otros no intencionados. Los directivos determinan que indicadores medir con el fin de estimar la efectividad de su organizaciones. En un estudio se encontró que para los directores es difícil el concepto de evaluar la efectividad con base en las características que no son susceptibles de una manera cuantitativa y rigurosa.

Los enfoques de contingencia para medir la efectividad se centran en diferentes partes de la organización. Las organizaciones aportan distintas opciones provenientes del ambiente que las rodea, y esos recursos a su vez se transforman en productos que son devueltos al entorno. El enfoque basado en las metas para la efectividad organizacional se refiere a la producción si la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados. El enfoque basado en los recursos evalúa la efectividad al observar el comienzo del proceso y determinar si la organización en realidad cuenta con los recursos necesarios para su alto desempeño. El enfoque basado en el proceso interno observa las actividades internas y evalúa la efectividad mediante indicadores de la salud y las eficiencias internas.

#### Innovación y Cambio

El mundo empresarial y organizacional está lleno de retos, metas, y sueños constantes. Uno de los mayores retos lo es la Innovación Organizacional. Y es que como futuros profesionales de la información debemos estar conscientes de la

necesidad existente de ir a favor de la corriente, en un mundo en constante cambio, donde todos los días estamos inmersos a retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros. Ante estos retos ¿qué debemos hacer?...

#### INNOVAR... CLAVE PARA EL EXITO ORGANIZACIONAL

Según Leoncio Moreno para innovar necesitamos contar con:

Confianza: los empleados deben tener confianza para compartir sus ideas con el resto de la organización. Necesitan confiar en que pueden cometer errores sin sufrir consecuencias negativas.

- Soporte de la dirección: la gerencia debe demostrar su compromiso con la innovación mediante una buena comunicación interna y externa. También deben demostrar compromiso siendo ellos mismos innovadores y fomentando la creatividad asumiendo sus riesgos.
- Presupuesto: es necesario para implementar algunas ideas altamente creativas, las cuales son por naturaleza más arriesgadas que otro tipo de mejoras. El recurso dinero también es necesario para invertir en la formación y la implantación y el uso de herramientas.
- Herramientas: para solicitar, almacenar, evaluar y compartir ideas de los empleados. Otras áreas que requieren el uso de herramientas son: mapas mentales y otras técnicas que facilitan el pensamiento creativo y la colaboración.

- Métodos de evaluación: son utilizados para evaluar las ideas generadas mediante otras herramientas.
- Espacio: incluye salas de reuniones, sitio donde los empleados se puedan reunir, pizarras, material para ser utilizado en reuniones.
  - Reconocimiento: pequeños regalos o incentivos que motiven a los empleados a participar y a compartir ideas creativas con la organización.
  - Tiempo: los empleados necesitan disponer de tiempo para ser creativos
     Como profesionales del campo de la información debemos tener en cuenta el aspecto de innovación en el ámbito organizacional. Cada día se hace más evidente la necesidad de cambio en las organizaciones, y el campo de la información es uno de estos.

La tecnología ha sido una de las más grandes precursoras del cambio en nuestro campo de la información. Es por tal razón que debemos adoptar nuevos conocimientos, nuevas ideas y nuevas metas para no quedarnos atrás en este proceso.

#### MANUAL DE FUNCIONES

UN manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una empresa. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino

también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa o peor aún de una misma sección.

Este corresponde a un documento que se divide en los siguiente aspectos:

#### Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cardo de su jefe inmediato.

#### Naturaleza del trabajo

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

#### Funciones básica

En este manual se deben incluir brevemente una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

#### Características de clase

Se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

# Requisitos

Se refiere a la cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

# Manual de procedimientos

Acto, método de proceder en algunos procesos, ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en distintos sectores y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

d. **MATERIALES Y METODOS** 

Para llevar a efecto el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó los

siguientes materiales, métodos y técnicas de investigación.

**MATERIALES** 

Los materiales utilizados fueron:

Útiles de oficina: papel bond, lápices, cuaderno de trabajo, esferos, entre otros.

Equipo de Oficina: Calculadora, Flash memory.

Equipo de Computación: Computador e impresora.

**MÈTODOS** 

Histórico

Es el enfoque o punto de vista histórico, se caracteriza por la idea de que sólo la

historia permite entender adecuadamente la realidad. El presente método se lo

utilizó para realizar el diagnóstico, el mismo que permitió analizar cómo se ha

dado la gestión empresarial desde la creación de la empresa hasta la presente

fecha.

Descriptivo

El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características

de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. Por consiguiente este

método permitió ver objetivamente la situación actual en cuanto a la estructura

organizativa y la gestión que se realiza en la empresa.

35

#### Analítico

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permitió comparar la gestión pasada y actual, basada en la estructura organizativa, a fin de proponer una mejor estructura.

#### **TÈCNICAS**

La observación, permitió determinar cuáles son los procedimientos que actualmente utilizan en la empresa Piscícola Ordoñez, y tener una visión clara de la organización de la misma.

La Entrevista, la misma que estuvo diseñada de acuerdo a una guía estructurada y que se la realizó a los directivos de la empresa, en este caso al Gerente Propietario, la Administradora, y la recaudadora; está técnica permitió determinar cómo se encuentra estructurada organizacionalmente la empresa.

La Encuesta, Esta herramienta se aplicó a los 5 empleados que laboran en la Piscícola Ordoñez, con la finalidad de conocer todos los aspectos relacionados al clima organizacional de la empresa.

#### Constatación Física.

Se comprobó la real existencia de los recursos con que se cuenta para la gestión empresarial.

Procesada la información se procedió a organizar la misma, analizarla e interpretarla y en base a ello elaborar la propuesta del diseño organizacional.

Finalmente se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### e. RESULTADOS

# 1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION RECOLECTADA A TRAVES DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.

#### 1.1. ENTREVISTA AL GERENTE

# 1. Cuál es la razón social de la empresa

La empresa se denomina Piscícola Ordoñez, esta razón social está dada en base al apellido del propietario.

# 2. Cuál es la actividad económica de la empresa.

La empresa se dedica a la producción, comercialización de la trucha, así como el servicio de restaurant.

# 3. Qué tipo de servicios ofertan.

Pesca de trucha

Venta de Trucha

Trucha preparada

# 4. Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa

La empresa actualmente cuenta con 6 empleados

# 5. Qué cargos tienen.

• Gerente 1

Administradora

Recaudadora

• Cuidador 1

• Cocineras 2

# 6. La empresa tiene definida cuál es su misión, visión, valores y organigrama.

Actualmente la empresa si cuenta con una misión, visión, valores y organigrama.

# 7. Qué misión tiene la empresa

La PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" es un centro de producción de truchas que se creó con el ánimo de ofertar un espacio donde los turistas puedan gozar de momentos de diversión en contacto con la naturaleza.

# 8. Qué visión tiene la empresa a cinco años.

Ser la primera empresa turística con este tipo de negocio en la Ciudad de Loja.

# 9. Cuáles son los valores corporativos que los caracteriza.

Responsabilidad, respeto, puntualidad, honradez, servicio al cliente.

# 10. Cuáles son los puestos de trabajo que existen en la empresa.

- Gerente
- Administradora
- Recaudadora
- Cuidador
- Cocineras

# 11. Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa

Se cuenta con el marco legal necesario

Se posee la infraestructura adecuada para la producción de la trucha

Cuenta con local propio.

# 12. Qué debilidades tienen en la empresa

Carece de una estructura organizacional

Falta de capacitación al personal.

# 13. Qué oportunidades les ofrece el mercado

Posicionamiento en el mercado

Mejorar las relaciones comerciales

# 14. Qué amenazas existen del mercado hacia la empresa

La competencia

Alza de precios en los insumos para la alimentación de los peces.

# 15. Los empleados conocen las labores que deben desempeñar

Si conocen pero la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido,

y las personas que laboran en la empresa no se encuentran preparadas para el

puesto que desempeñan.

# 16. Qué funciones cumplen actualmente el personal de la empresa

El Gerente se encarga de las actividades relacionadas a la producción y comercialización de la trucha y a realizar asesoramiento técnico a las personas que se dedican a la misma actividad.

La Administradora cumple actividades de administrar los bienes que tiene la piscícola, así como también al cuidado, mantenimiento y comercialización de la trucha.

Recaudadora, se encarga de realizar los desembolsos de dinero para la compra de insumos para el mantenimiento de la trucha, para la adquisición de bienes, así como también recauda el dinero por la venta de la trucha por libras y por el servicio de restaurant.

El cuidador, su actividad está directamente relacionada a dar cuidado y mantenimiento a la trucha así como a resguardar el producto y bienes de la piscícola.

Las cocineras, se encargan de realizar el preparado de trucha para que sean servidas a los clientes que desean consumir la misma.

# 17. Que procesos se desarrollan actualmente en la empresa

En la actualidad se desarrollan las siguientes actividades:

La producción de la trucha que consiste en lo siguiente:

1. Se coloca los alevines en una piscina.

- Luego se los pasa a una segunda piscina hasta que tienen el tamaño adecuado.
- Se los pasa a una tercera piscina en donde la trucha esta lista para ser pescada y comercializada, ya sea por libras o preparada.

Si la trucha se la vende preparada el proceso es el siguiente.

- 1. El cliente puede realizar la pesca de la trucha que desea que le preparen.
- Luego en la cocina se procede a preparar la trucha, para lo cual el cliente tiene que esperar por un lapso de 10 minutos.
- Posteriormente se sirve la trucha, la misma que viene acompañada de yuca, arroz y ensalada.

# 18. Cuál es el resultado de cada proceso

Con respecto a la producción de la trucha el único inconveniente que se ha tenido es que el costo de la alimentación del mismo ha subido.

En lo que respecta a la comercialización, ha existido inconveniente porque no necesariamente se lo realiza todos los días, si no los fines de semana.

En lo relacionado al servicio de Restaurant se lo realiza solo los días sábados y domingos, por cuanto esos son los días de descanso de las familias en la ciudad de Loja, que son quienes acuden a este lugar de pesca y distracción.

Otro de los grandes inconvenientes que existe en la empresa es que los empleados no tienen definidas las funciones que tienen que cumplir, ni tampoco tienen capacitación sobre los puestos de trabajo que tienen que desempeñar.

# 19. Alguna vez se han presentado accidentes laborales.

Hasta la actualidad no se ha presentado ningún accidente laboral.

# 20. Se encuentran afiliados al seguro los empleados.

Los empleados no se encuentran ninguno afiliados al Seguro Social, pero en lo posterior se va a proceder a realizar los trámites de acuerdo a lo que exige la ley.

# 21. Cuál es la jornada laboral

Generalmente la jornada de trabajo es de 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00 de lunes a domingo.

# 1.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS A LOS EMPLEADOS.

## 1. Cuál es su nivel de instrucción?.

Cuadro No.1 Nivel de Ingresos

INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación Primaria	2	40%
Educación Media	1	20%
Educación Superior	2	40%
TOTAL	5	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

En lo que respecta al nivel de instrucción de las personas que laboran en la empresa, el 40% posee educación superior; 40% educación primaria y el 20% tienen educación media. Por consiguiente se puede determinar que en la empresa los empleados que tienen educación superior son la Administradora y la Recaudadora.

# 2. Qué título posee?.

Cuadro No. 2 Título

TITULO	<b>ESPECIALIDAD</b>	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Médico Veterinario	Veterinario	1	20%
Psicología	Sociales	1	20%
Bachiller	Sociales	1	20%
Ningún título		2	40%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Con relación al título que poseen los empleados que laboran en la Piscícola Ordoñez, el 40% no poseen ningún título, por consiguiente se trata de las personas que realizan sus actividades en labores de cocina.

# 3. Cuánto percibe de sueldo?.

Cuadro No. 3 Sueldo

Intervalos	Frecuencia	Xm	F(Xm)	Porcentaje
201 - 500	5	350,5	1.752,50	100%
TOTAL	5		1.752,50	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Sueldo Promedio =  $\sum (f(Xm)/N)$ 

Sueldo promedio = 1752/5

Sueldo promedio = \$.350,40

El sueldo promedio que perciben los empleados es de 350.40 dólares americanos, esto demuestra que los empleados perciben los sueldos y salarios de acuerdo a lo que establece la Ley.

# 4. Cuántos años tiene?.

Cuadro No. 4 Edad

Años	Frecuencia	Xm	F(Xm)	Porcentaje
16 a 25	1	20,5	20,50	20%
26 a 35	2	30,5	61,00	40%
36 a 45	2	40,5	81,00	40%
TOTAL	5		142,00	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Edad Promedio =  $\sum (f(Xm)/N)$ 

Edad promedio = 142/5

Edad promedio = 28,4 años

En lo que respecta a la edad de los empleados que laboran en la Piscicola Ordoñez, el mayor porcentaje se encuentra en tre los 26 y 45 años, por consiguiente el promedio de edad considerado es de 28 años.

# 5. Qué tiempo de servicio lleva en la empresa?.

Cuadro No. 5 Tiempo de servicio en la empresa

Años	Frecuencia	Xm	F(Xm)	Porcentaje
1 a 10	3	5,5	16,50	60%
11 a 20	2	15,5	31,00	40%
TOTAL	5		47,50	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Tiempo Promedio =  $\sum (f(Xm)/N)$ 

Tiempo promedio = 47,5/5

Tiempo promedio = 9,5 años

En lo que respecta al tiempo de servicio que llevan en la empresa, la mayoría de los empleados están de 1 a 10 años, mientras que el 40% están de 11 años, por lo general son los propietarios.

# 6. Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?.

#### Cuadro No.6

Conocimiento de la misión y visión de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Del total de empleados encuestados, el 60% desconocen la misión y la visión de la empresa, por consiguiente, al ser la misión la razón de ser la organización y la visión la perspectiva de futuro que orienta hacia dónde quiere llegar con su esfuerzo, sus colaboradores deben ser informados en forma clara sobre la misma, con la finalidad de que exista por parte de los empleados un compromiso con la empresa.

# 7. Las funciones que cumple están acorde a su preparación?.

Cuadro No. 7
Funciones acorde a su preparación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Con respecto a esta interrogante el 100% de los encuestados manifiestan que no cumplen funciones que estén acordes a su preparación académica, es necesario hacer hincapié que la preparación académica es una de las mayores capacidades que adquiere el ser humano, a través de conocimientos teóricos y prácticos sobre una carrera profesional, para lo cual se debe tomar en consideración el proceso de reclutamiento y selección de personal para ubicar la persona adecuada en el puesto adecuado.

# 8. Conoce cuál es la estructura organizacional de la empresa?.

Cuadro No. 8
Conocimiento de la estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
SI	2	40%	
NO	3	60%	
TOTAL	5	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Con respecto si los empleados tienen conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa, el 40% manifiestan que no, mientras que el 60% indican que si, por lo tanto los directivos de la empresa deben preocuparse porque los empleados conozcan cómo se encuentran estructurada la empresa.

# Dispone de un instructivo para ejecutar las tareas asignadas en su cargo?.

Cuadro No. 9 Instructivo para ejecutar las tareas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

El 100% de los encuestados manifiestan que no se les ha otorgado ningún instructivo que les permita ejecutar sus funciones o tareas. Al ser un manual de funciones un documento que contiene la descripción de las actividades que deben cumplir cada uno de los empleados, es necesario que se disponga de un manual de funciones para que el personal ejecute sus actividades en forma eficaz y eficiente.

# 10. Cree usted que es necesario la creación de instrumentos administrativos (organigramas y manuales) para el mejor desempeño de sus actividades?

Cuadro No. 10
Creación de instrumentos administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

El 100% de los encuestados están de acuerdo que se implemente instrumentos administrativos, ya que esto les permitirá desempeñar de mejor manera sus funciones sin tener inconvenientes. A través del presente análisis se puede determinar que los empleados necesitan de manuales para que ejecuten sus tareas en forma eficiente.

# 11. Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?.

Cuadro No. 12 Capacitación recibida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Con respecto si el personal ha recibido capacitación el 100% manifiestan que nunca han recibido ningún tipo de capacitación. Por lo tanto es necesario que se establezcan planes de capacitación para el personal de acuerdo a las actividades que realiza cada uno.

# 12. Esta usted claro de las actividades que tiene que cumplir?.

Cuadro No. 13
Actividades que tiene que cumplir

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

El 100% de los encuestados manifiestan que no tienen claras las actividades que tienen que realizar, ya que en muchas ocasiones existe dualidad de funciones. Es necesario que la empresa elabore un manual de funciones para que exista mayor eficiencia en las actividades que cumplen los empleados.

# 13.Le proporciona la empresa las herramientas y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades?.

Cuadro No. 13
Herramientas y materiales necesarios

	,	
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

Los encuestados en un 60% manifiestan que la empresa no les proporciona las herramientas y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto los directivos de la empresa deben preocuparse por este particular en vista de que esto obstaculiza que los empleados puedan desempeñar las actividades a ellos encomendadas.

# 14. Las condiciones de trabajo (instalaciones que le proporciona la empresa Son?:

Cuadro No. 15 Condiciones de Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	3	60%
BUENAS	2	40%
REGULARES	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el 60% de los empleados manifiestan que son excelentes, mientras que el 40% indican que son buenas. Esto nos determinar que las condiciones de trabajo que les proporciona la empresa son buenas, sin embargo la diferencia que existe entre estos dos parámetros es mínimo, observándose la necesidad de que estas deberían mejorarse para alcanzar un nivel óptimo para el bienestar de los empleados.

# 15. Cómo califica el ambiente de trabajo con sus compañeros?.

Cuadro No. 15 Ambiente de trabajo con sus compañeros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	3	50%
BUENAS	2	33%
REGULARES	0	17%
TOTAL	5	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

El 60% de los empleados manifiestan que existe un ambiente de trabajo excelente, por el nivel de confianza y amistad que existe entre los colaboradores

de la empresa, el 40% indican que es bueno, por el desarrollo diario de sus actividades. Por lo tanto se puede determinar que aunque no existe una estructura orgánica definida, existe un clima organizacional adecuado.

# 16. La empresa le ha proporcionado algún tipo de motivación?.

Cuadro No. 16 Motivación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

**Fuente**: Encuestas a empleados

Elaboración: El Autor

La motivación que la empresa les da a los empleados, el 60% manifiestan que no se les da ningún tipo de motivación, mientras que el 40% indican que si existe motivación. Por consiguiente la empresa debe fomentar este factor.

# f. DISCUSION

# 1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA PISCICOLA ORDOÑEZ DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTON LOJA.

#### 1.1. CONTEXTO



Es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones las empresas, las comunidades, etc. Funciona como un contexto amplio que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos puedan experimentar más influencia y presiones que

otros. Así, todas las organizaciones están sujetas a su efecto, generalizado y amplio que repercute intensamente en todas las decisiones administrativas. El ambiente genérico es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos que influyen en las organizaciones. Los componentes son:

# • Factor Económico.

La Piscícola Ordoñez, se ve influenciada por este factor en lo referente a las tasas de interés que tienen las instituciones financieras para que la empresa pueda acceder a créditos, ya que a través de los mismos puede mejorar la prestación de sus servicios, los impuestos que actualmente se están cobrando, el incremento de la inflación, por cuanto los costos de los alimentos para el mantenimiento de la trucha siempre se encuentran al alza, la recesión económica a nivel internacional,

esta se convirtió en un limitante para el ingreso de divisas al Ecuador, muchos de los migrantes han restringido el envío de dinero a sus familiares, lo cual incide en la adquisición de la canasta familiar.

# Factores Tecnológicos

Describe las características de la sociedad en que la organización opera. Algunos aspectos importantes del componente social son los valores sociales que prevalecen en cuestiones de derechos humanos, las tendencias en la educación, las instituciones sociales y los estándares sociales del comportamiento.

Este componente influye al momento de que las otras empresas utilizan tecnología avanzada para el cultivo y producción de la trucha y por consiguiente los rendimientos van a ser bajos en relación a la competencia.

#### Factores Legales.

Contiene códigos legales vigentes. Abarca las leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante.

Este factor influye al momento de que la empresa quiera ampliar su cobertura y su capacidad de producción para la exportación y constituirse legalmente como tal.

#### Factores Políticos

Contiene los elementos relacionados con asuntos gubernamentales. Se incluyen el estado general de la filosofía y los objetivos político dominantes, los partidos políticos, las representaciones de la sociedad, las actitudes de los gobiernos

legales, regionales y nacionales sobre industrias, actividades de cabildeo político, grupos de interés, entre otros.

La influencia del Gobierno en algunos sectores económicos, a tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente limitada, la Piscícola Ordoñez se encuentra inmersa en una serie de leyes, reglamentos y mandatos judiciales, ya que se tiene que inscribir como una empresa turística por la característica y los servicios que presta.

#### . Factores culturales

Este factor está relacionado con los valores culturales que prevalecen en una sociedad.

Las personas que acuden a la Piscícola Ordoñez están relacionadas directamente a aquellas que les gusta salir de sus hogares a tener un rato de esparcimiento y descanso, generalmente los fines de semana y feriados.

#### Factor Social

Lo que ha fortalecido a la Piscícola Ordoñez, al incrementar sus servicios y su actividad comercial, no solo con la pesca y venta de trucha, sino además con el servicio de Restaurant, generando nuevas fuentes de trabajo y por ende convirtiéndose en un pilar fundamental para el desarrollo de la parroquia Santiago, el Cantón y la Provincia de Loja.

### 1.2. ANALISIS INTERNO

# 1.2.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA PISCICOLA ORDOÑEZ

La Piscícola Ordoñez tuvo su inicio el 6 de Septiembre de 1995; siendo su propietario el Dr. Orlando Ordoñez Ramón; la idea nació de sus padres; ya que poseían un espacio amplio que servía para realizar varios cultivos, dejando áreas libres, por lo tanto y debido a la amplitud se decidió aprovechar de mejor manera estos recursos adecuando el espacio para la explotación Piscícola.

Acerca del nombre de la Empresa "PISCÍCOLA "ORDOÑEZ", este se deriva del apellido de su padre, quien apoyo para que el proyecto inicie sus actividades como tal.

Para la implementación de este negocio se invirtió un capital de 3,000.000 de sucres en piscinas, luego se amplió la demás infraestructura como son los salones de reunión y canchas deportivas. El avance de la implementación se realizó por medio de varias ocasiones construyendo y adecuando por partes, 25`000.000 de sucres constituían el capital social del mismo que representa un 55.5% del capital necesario, para completar el valor requerido, se buscó diferentes fuentes de financiamiento en Bancos privados de la localidad. De estas opciones, escogió a Filanbanco quien represento la mejor opción. Accediendo a un crédito de 20`000.000 que representa el 44.5%.

En sus inicios este establecimiento funciono solamente con la colaboración de la esposa del propietario, la Dra. Marcela Amay; en la actualidad cuenta con un trabajador de planta y la administración la hace su propietario el Dr. Orlando Ordoñez y su esposa.

Los días de atención al público son todos los días incluidos sábado y domingo en horarios que permitan al turista recorrer las instalaciones, es decir máximo hasta las 18H00.

A principios de este negocio en lo que respecta, empezó con tres piscinas, una para alevines, otra para juveniles y la tercera para engorde, y su infraestructura física estaba diseñada para una capacidad de 3000 truchas en sus diferentes fases, misma que con el paso del tiempo y debido a la acogida por parte de los clientes se vio en la necesidad de ampliar el local para que tenga una capacidad de 8000 truchas. La infraestructura de las piscinas aún sigue siendo de tierra compactada para guardar el entorno natural, más las pozas de cría de alevines es de concreto recubierto con azulejos para facilitar la higiene y limpieza de las mismas. Además en la actualidad también se cuenta con un salón amplio donde se realizan eventos sociales y karaoke. También fue acondicionada una cancha de Ecuavoly y un pequeño parqueadero.

Actualmente la Piscícola "ORDOÑEZ" tiene todas las comodidades que el usuario requiere, ya que con el transcurso del tiempo y el avance de la tecnología se ha remodelado las adecuaciones brindando un ambiente más acogedor.

Con respecto al personal este es capacitado por el propietario, quien ha participado de muchas capacitaciones en lo que se refiere a producción y comercialización de truchas a más de la experiencia propia adquirida en la explotación. Hoy en día este centro de distracción turística cuenta con una gran aceptación del público en general ya que se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la geografía lojana y es un lugar obligado a visitar, pues se encuentra ubicado en la vía que conduce al norte del país por la sierra uniendo a varias comunidades cercanas como San Lucas, Saraguro y el cantón Loja.

En un futuro no muy lejano (2 años) piensa remodelar la estructura física para dar cabida a más turistas y las piscinas que cuenta con un total de 8000 peces, además piensa instalarle lo necesario para que funcione como centro integro de turismo donde puedan observar la explotación en todas sus fases productivas; el personal que labora en la actualidad es permanente.

De esta manera este centro de diversión contribuye al incremento de fuentes de trabajo, con lo cual se mejora la calidad de vida de las personas que laboran en su local, también es participe del desarrollo empresarial y social en la ciudad de Loja

### MARCO LEGAL

La Piscícola "ORDOÑEZ" en la actualidad está afiliada a la Cámara de Turismo de Loja, en cuanto a permisos legales.

Todos los requisitos de ley como son:

- Patente municipal otorgado por el municipio de Loja
- Permiso anual de funcionamiento de la intendencia de Policía.

- Cámara de Turismo.
- Permiso de Sanidad otorgado por el Centro de Salud.
- Permiso de Higiene Municipal
- Permiso de Cuerpo de Bomberos.
- RUC.

Cabe señalar que en este tipo de negocios no es necesario que se constituya legalmente; es decir que no implica que esté inscrita en el registro mercantil. Esta debe pertenecer a la Cámara de Turismo por el tipo de actividad que desarrolla.

# MISIÓN

La PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" es un centro de producción de truchas que se creó con el ánimo de ofertar un espacio donde los turistas puedan gozar de momentos de diversión en contacto con la naturaleza.

# VISIÓN

Ser la primera empresa turística con este tipo de negocio en la Ciudad de Loja.

# **OBJETIVO**

La empresa PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" tiene como objetivo el proporcionar momentos de sana diversión a los habitantes de la Ciudad de Loja y a quienes visiten la Ciudad.

# **ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

La Piscícola "ORDOÑEZ", cuenta con la siguiente estructura organizativa.

# **Estructura Organizativa Actual**



En la actualidad la empresa cuenta con:

- 1 Gerente
- 1 Administradora
- 1 Recaudadora
- 1 Cuidadores
- 2 Cocineras

En la actualidad la Piscícola "ORDOÑEZ", se constituye en uno de los Centros turísticos con producción de truchas de mayor acogida en la Ciudad de Loja, especialmente por parte de las personas con posición económica estable que pueden acceder a este servicio.

# 2. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PISCICOLA ORDOÑEZ

# 2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Para realizar una buena gestión se debe contar con una estructura organizativa adecuada, por tanto para ello se debe seguir los siguientes pasos:

1- Realizar una correcta selección de personal de acuerdo al cargo que vaya a desempeñar, esto se puede hacer de la siguiente forma:

**RECLUTAMIENTO**.-Es un proceso orientado a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**SELECCIÓN**.- Busca escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

**INDUCCIÓN.**- Significa insertar al empleado en el puesto de trabajo para el cual fue seleccionado, describiendo todas las actividades que debe realizar.

CAPACITACIÓN.- Se trata de actualizar o renovar los conocimientos del personal que labora dentro de la empresa. Para el mejor desempeño de actividades la capacitación es un factor fundamental, puesto que permite que el empleado pueda afianzar y actualizar sus conocimientos contribuyendo con esto al crecimiento de la empresa.

 Realizar cursos de capacitación a corto plazo.
 Debido a que el personal se encarga ocasionalmente de la administración de la Piscícola es importante que se capacite en las áreas de Administración de

empresas, Relaciones Humanas, Atención al cliente

2. Capacitar a cada uno de los empleados de acuerdo al cargo que vayan a

desempeñar.

Redefinición de la Misión y Visión de la Piscícola Ordoñez

Misión

Producir truchas de alto interés comercial, a fin de introducir en el mercado un

volumen significativo y creciente; que redunde en el fortalecimiento de la

piscicultura local y provincial logrando la satisfacción de exigentes demandas; así

como de ofrecer el servicio de pesca deportiva y Restaurant.

Visión

En diez años llegar a ser la primera estación Piscícola de la Provincia de Loja,

líder en producción y comercialización de truchas a nivel local y provincial, además

ofertando el servicio de pesca deportiva y restaurant.

Valores empresariales

Responsabilidad

Respeto

Honestidad

Lealtad

Prudencia

Cortesía

62

# POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La estrategia que guiará el accionar de la empresa Piscícola "Ordóñez" en los próximos años, es una estrategia de excelencia operacional, entendida como el cumplimiento de los más altos estándares de confiabilidad, la mejora continua de los procesos, innovación, y un personal altamente capacitado y motivado con la firme determinación de cumplir con el mandato de la entidad, para dar respuestas a las necesidades de la sociedad lojana y de la parroquia.

Con el fin de mejorar el desempeño, la empresa impulsará en forma permanente la capacitación del personal, la cual estará alineada a sus funciones específicas, a la misión y visión de la empresa.

# Base Legal

La empresa estará conformada como **EMPRESA PISCÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA,** la misma que según la Ley de Compañías para su constitución requiere de un máximo de 15 socios, que responden por las obligaciones de la empresa hasta por el monto de sus aportaciones individuales; según la Ley de Compañías, está estructurada por cinco niveles que son:

### Razón Social

Para la fase de operación de la empresa debe hacerlo bajo una razón social que identifique al producto y a sus productores, por lo tanto la razón social será:

# "EMPRESA PISCÍCOLA ORDOÑEZ". CIA. LTDA.

# Objeto

La empresa se dedicará a la producción y comercialización de TRUCHA.

### Domicilio

Por las características propias de la actividad a realizar, esta se ubicará en el sector rural del cantón Loja, su domicilio será:

PROVINCIA: LOJA

CANTÓN : LOJA

PARROQUIA: SANTIAGO.

BARRIO: PAQUISHA. Av. Paquisha.

#### Duración

La empresa tendrá un tiempo de duración indefinida.

# • Tipo de Empresa

Es una microempresa pecuaria, se orienta a abastecer de alimento a la Ciudadanía Lojana, utilizando adecuada y racionalmente el medio ambiente.

# Estructura Organizativa Empresarial

# **Niveles Jerárquicos**

#### Nivel Directivo.

Es el órgano supremo de la empresa, está formado por los socios legalmente convocados y reunidos en asamblea.

# Nivel Ejecutivo.

Estará formado por el Gerente, el mismo que será nombrado por la Junta de Socios.

#### Nivel Asesor.

Estará conformado por el Asesor Jurídico, que tendrá la calidad de ocasional.

# Nivel de Apoyo.

Conformado por aquellos puestos de trabajo que tengan relación directa con el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa; secretaria-contadora.

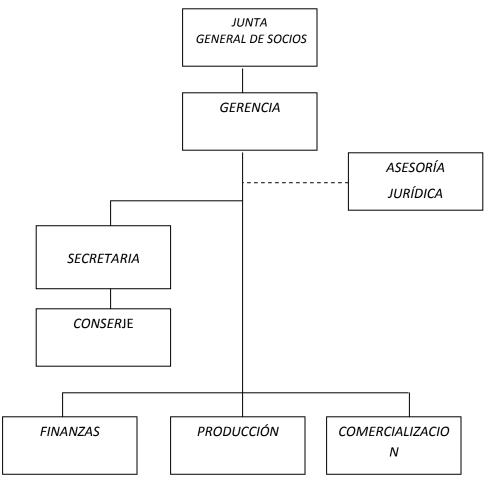
# Nivel Operativo.

Están ubicados todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con el proceso productivo y las ventas.

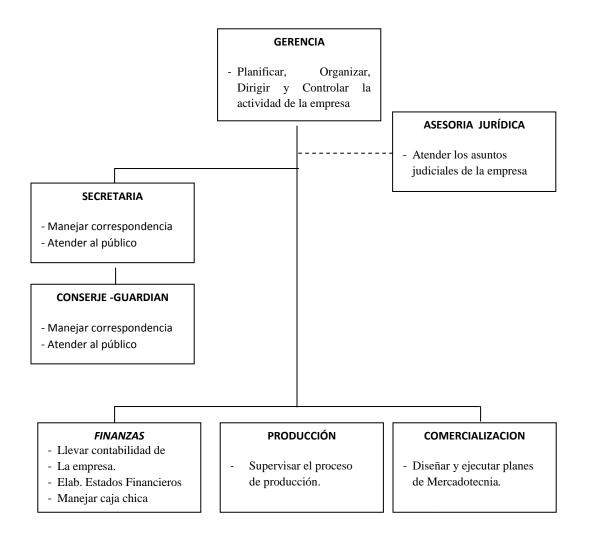
# Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura empresarial, en este caso se proponen los organigramas, estructural y funcional.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" CIA. LTDA.



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL EMPRESA PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" CIA. LTDA.



#### 3. MANUAL DE FUNCIONES

#### INTRODUCCION

El manual de funciones es una herramienta útil para organizar a los empleados de una organización, es un documento oficial que debe contener en forma completa y por escrito, identificación del puesto, la naturaleza del puesto, funciones principales y requisitos mínimos. Que un empleado debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, desarrollando con mayor eficiencia, eficacia y productividad las funciones de cada unidad administrativa que implica tanto la delegación como departamentalización; definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige: paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes.

El manual de funciones constituye el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.

El presente manual de funciones ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer cuáles son las principales funciones de los empleados que integran la empresa PISCICOLA ORDOÑEZ CIA. LTDA. Con el propósito de que puedan desarrollar de mejor manera las actividades que estén a su cargo, y de esta manera ofrecer un servicio de calidad, lo que se verá reflejado en la rentabilidad y bienestar de la empresa.



# MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ

CIA. LTDA

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CODIGO

**EPO - 01** 

FECHA DE APROBACIÓN

Denominación del Cargo	GERENTE	
	D:	

Depende de	Directorio
Área	ADMINISTRATIVA
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO

Personal a su mando Todo el personal de la empresa

### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Administrar los recursos de la empresa y establecer normas para su utilización, mediante una planificación, organización, dirección y control de las actividades que se lleve a cabo dentro de la empresa, en función de las políticas y objetivos de la empresa.

# **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Estudiar la situación económica, financiera y administrativa de la empresa y tomar las decisiones necesarias para su correcto funcionamiento.
- Revisar las planificaciones departamentales para administrarlas correctamente.
- Llevar a conocimiento de la Junta de Socios, los hechos o circunstancias que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.
- Efectuar periódicamente, la evaluación de las labores cumplidas por el personal a su cargo y sugerir a los jefes de cada departamento los cursos de capacitación y adiestramiento.

- Disponer y presidir, cuando lo estime conveniente, reuniones con el personal de la empresa en función de coordinar las actividades de cada departamento.
- Cumplir y hacer cumplir la ley los estatutos y demás disposiciones legales.

# IV. CARACTERISTICAS DE CLASE

- Controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN		Ingeniero Comer	cial
EXPERIENCIA		2 años en labores de gerencia	
ELABORACIÓN: El Autor		DBADO POR: tora de Tesis	FECHA DE ANÁLISIS:



### MANUAL DE FUNCIONES

# EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO | EPO - 02

FECHA DE **APROBACIÓN** 

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	ASESOR JURÍDICO
Depende de	Gerencia
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	JUNTA DE SOCIOS
Nivel Jerárquico	ASESOR
Personal a su mando	No tiene personal a su mando

# II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de carácter legal

# III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Asesorar e informar sobre proyectos en materia jurídica.
- Resolver e informar sobre asuntos jurídicos, participar en procesos contractuales de la empresa.
- Participar en reuniones de la Junta de Socios
- Presentar informes legales al Gerente.

# IV. CARACTERISTICAS DE CLASE

Manejar los aspectos legales

# V. REQUISITOS MINIMOS **EDUCACIÓN** Doctor en Jurisprudencia **EXPERIENCIA** 2 años en labores de gerencia FECHA DE ANÁLISIS: **ELABORACIÓN: APROBADO POR:** El Autor **Directora de Tesis**



# MANUAL DE FUNCIONES

# **EMPESA PISCICOLA** ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO | EPO- 03

FECHA DE APROBACIÓN

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	SECRETARIA
Depende de	Gerencia
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL
Nivel Jerárquico	OPERATIVO
Personal directo a su mando	Auxiliar de Servicios

# II. NATURALEZA DEL PUESTO

La Secretaria es la persona encargada de realizar labores de secretaria, así como asistencia directa al gerente garantizando la reserva y la existencia de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa.

#### III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos de la empresa y necesidades específicas de la Gerencia.
- Revisa correspondencia diaria interna y externa y distribuye a quien corresponda en forma inmediata.
- Recepta y/o establece comunicaciones telefónicas nacionales e internas
- Organiza, controla y mantiene el archivo de su responsabilidad.
- Organiza citas y reuniones del gerente con personal interno y/o externo
- Participa en las reuniones para las que fuere convocada.
- Atención y recepción de personas que soliciten hablar con el gerente

# V. CARACTERISTICAS DE CLASE

- El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer buenas relaciones con el personal de la empresa y público en

general.			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN		Secretaria Biling	ue
EXPERIENCIA		Mínimo un año en funciones similares  Haber participado en cursos de relaciones humanas y servicio al cliente.	
ELABORACIÓN: El Autor		OBADO POR: ctora de Tesis	FECHA DE ANÁLISIS:



### EMPESA PISCICOLA ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO

EPO- 03

FECHA DE APROBACIÓN

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	JEFE DE FINANZAS
Depende de	Gerente
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	Gerente General
Nivel Jerárquico	OPERATIVO
Personal directo a su mando	Contadora

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Elaborar las proformas presupuestarias, realizar análisis e interpretación de los estados financieros.

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Cumplir con las disposiciones reglamentarias.
- Realizar los análisis a la información financiera.
- Proponer alternativas de inversión para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Las demás que disponga la Ley

#### V. CARACTERISTICAS DE CLASE

El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa, especialmente de la contabilidad agropecuaria

#### **IV. REQUISITOS MINIMOS**

EDUCACIÓN		Ingeniero Comercial, Dr. En Contabilidad y Auditoría.		
	EXPERIENCIA		Haber participad	n funciones similares o en cursos de Contabilidad, áticos, cursos del SRI.
	ELABORACIÓN:	APRO	DBADO POR:	FECHA DE ANÁLISIS:

El Autor Directora de Tesis



### EMPESA PISCICOLA ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO

**EPO- 03** 

FECHA DE APROBACIÓN

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo	CONTADORA			
Depende de	Jefe de Finanzas			
Área	ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL			
Nivel Jerárquico	OPERATIVO			
Personal directo a su mando	Ninguno			

#### **II. NATURALEZA DEL PUESTO**

La Contadora es la persona encargada de realizar labores de contabilidad garantizando la reserva y confidencialidad de la información para la toma de decisiones oportunas, eficaces y eficientes..

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llevar en forma ordenada y cronológica todos los movimientos económicos que se dan en la institución.
- Preparar e informar sobre los estados financieros de la empresa
- Mantener al día el orden tributario de la institución
- Mantener un correcto manejo de los libros contables
- Elaborar roles de pago
- Las demás que disponga la Ley

#### V. CARACTERISTICAS DE CLASE

El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa, especialmente de la contabilidad agropecuaria

#### IV. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN	Contadora Pública Autorizada

EXPERIENCIA	Haber participad	n funciones similares o en cursos de Contabilidad, áticos, cursos del SRI.
ELABORACIÓN: El Autor	DBADO POR: ctora de Tesis	FECHA DE ANÁLISIS:



#### **EMPESA PISCICOLA** ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO EPO - 04

FECHA DE APROBACIÓN

					-
	<b>&gt; A T</b> 4	~ ~ -	· — I —		CIÓN
	1/1/1/1	16	\ <b>⊢</b>	F1( - 7	( 1( )N
1. L	<i>-</i> /	JUL			

Denominación del Cargo	JEFE DE PRODUCCION
Depende de	Gerencia
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL
Nivel Jerárquico	OPERATIVO
Personal directo a su mando	Técnico de Producción

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Organizar las labores de producción y mantenimiento de la trucha.

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Cumplir con las disposiciones emanadas por los superiores.
- Recepción de insumos para el cuidado y mantenimiento de la trucha
- Control de inventarios
- Controlar la ejecución de las tareas de cada uno de los subalternos.
- Realizar el control permanente del proceso de producción de la trucha

#### V. CARACTERISTICAS DE CLASE

Se requiere de iniciativa y conocimiento para la organización del trabajo en este departamento

#### IV. REQUISITOS MINIMOS

**EDUCACIÓN** Ing. Acuicola **EXPERIENCIA** Un año en funciones similares

**ELABORACIÓN:** APROBADO POR: FECHA DE ANÁLISIS:

El Autor Directora de Tesis



#### MANUAL DE FUNCIONES **EMPESA PISCICOLA** ORDOÑEZ

CIA. LTDA.

CODIGO | EPO - 04

FECHA DE **APROBACIÓN** 

		$\sim$ $\sim$	<b>'</b>	<b>ENTIF</b>		
	141	) S	) <b>–</b> 11 1		II : ΔI	11 15
I. D	$\neg$	JUL				

Denominación del Cargo	TECNICO DE PRODUCCION
Depende de	Gerencia
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL
Nivel Jerárquico	OPERATIVO
Personal directo a su mando	NO tiene subalternos

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecutar y controlar las actividades propias de explotación de la trucha.

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Manejar y mantener los procedimientos de explotación de trucha.
- Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos contables relacionados con insumos para producción.
- Manejar los aspectos de producción de la empresa

#### V. CARACTERISTICAS DE CLASE

Manejar las actividades de producción.

**ELABORACIÓN:** 

#### **IV. REQUISITOS MINIMOS**

**APROBADO POR:** 

**EDUCACIÓN** Ingeniero Acuícola

**EXPERIENCIA** Un año en funciones similares

Directora de Tesis El Autor

FECHA DE ANÁLISIS:



## EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ

CIA. LTDA

CODIGO | EPO - 01

FECHA DE APROBACIÓN

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	JEFE DE COMERCIALIZACION
Depende de	Gerente
Área	ADMINISTRATIVA
Nivel Jerárquico	OPERATIVO
Personal a su mando	Vendedores

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Controlar, planificar, organizar las ventas que se realizaran en la Empresa y tomar las decisiones correspondientes

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- ✓ Identifica nichos de mercado-mercados meta rentables y crecientes
- ✓ Anticipa necesidades- del mercado y clientes e implementa politicas de satisfacción, las cuales son diferentes a las políticas del servicio
- ✓ Enfrenta estrategias de la competencia- hace benchmarking.
- ✓ Planifica ventas pronostica y planea sistemas de venta estratégica,
- ✓ Fija políticas de venta
- ✓ Administra la gestión de mercadeo
- ✓ Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

#### IV. CARACTERISTICAS DE CLASE

Planificar y organizar en forma eficiente y efectiva las actividades relacionadas a las ventas.

#### IV. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN	Ing. Comercial	
EXPERIENCIA	Cursos de rela Cursos de serv	eación de ventas
ELABORACIÓN: El Autor	APROBADO POR: Directora de Tesis	FECHA DE ANÁLISIS:



#### MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PISCICOLA ORDOÑEZ CIA. LTDA

CODIGO EPO - 01

FECHA DE APROBACIÓN

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

" D/ (100 DZ 102) (11 10/(0)0) (1								
Denominación del Cargo	VENDEDORES							
Depende de	Jefe de Comercialización							
Área	ADMINISTRATIVA							
Nivel Jerárquico	OPERATIVO							
Personal a su mando	Ninguno							

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Controlar, planificar, organizar las ventas que se realizaran en la Empresa

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- ✓ . Atender al público.
- ✓ Despachar al cliente.
- ✓ Hacer la entrega de los pedidos a los cliente.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley los estatutos y demás disposiciones legales.

#### IV. CARACTERISTICAS DE CLASE

• Lealtad y compromiso con la piscícola y los clientes.

# IV. REQUISITOS MINIMOS EDUCACIÓN Técnico en Ventas EXPERIENCIA 2 años en labores de gerencia ELABORACIÓN: APROBADO POR: FECHA DE ANÁLISIS:

El Autor Directora de Tesis



#### MANUAL DE FUNCIONES EMPESA PISCICOLA ORDOÑEZ CIA. LTDA.

CODIGO

**EPO - 05** 

FECHA DE APROBACIÓN

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN							
Denominación del Cargo	CONSERJE –GUARDIAN (AUXIIAR DE SERVICIOS)						
Depende de	Secretaría						
Área	ADMINISTRATIVA						
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL						
Nivel Jerárquico	OPERATIVO						
Personal directo a su	NO tiene subalternos						
mando							

#### II. NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecución de labores de conserjería, custodia de la empresa y actividades básicas de cuidado de la explotación de trucha. (Alimentación).

#### **III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Velar por la seguridad del mobiliario y equipos de la empresa.
- Colaborar con la ejecución de labores sencillas de oficina.
- Manejar los aspectos de producción de la empresa

#### V. CARACTERISTICAS DE CLASE

Es el responsable por el cumplimiento de labores sencillas y rutinarias, sujeto a disposiciones y normas dispuestas por sus superiores.

<ul> <li>IV. REQUISITOS MINIMOS</li> </ul>								
EDUCACIÓN     Título de Bachiller								
EXPERIENCIA	Manejo de Armas							
ELABORACIÓN: AP	PROBADO POR: FECHA DE							
<b>El Autor</b> Dir	virectora de Tesis ANÁLISIS:							

#### 4. MANUAL DE BIENVENIDA

#### **BIENVENIDA**

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado, pensando en ti que te vas a integrar a este grupo de trabajo en la Empresa Piscícola Ordoñez Cía. Ltda.

El presente texto tiene la finalidad de que conozcas la empresa en la que vas a laborar, ya que nuestra intención es que el conocimiento de la empresa más tu compromiso en este nuevo puesto de trabajo, sean el punto de partida para que te sientas parte de la misma y que tengas las bases para el adecuado desempeño laboral. En los próximos días se te indicara la estructura orgánica de la empresa, así como su misión, visión y valores, como también conocerá sobre los servicios que presta la misma.

Desde ahora y durante tu permanencia en la empresa, debes adquirir el compromiso de cumplir con las tareas y obligaciones laborales que son designadas de acuerdo a tu puesto de trabajo, desarrollando tu máximo esfuerzo para que junto con los miembros de la empresa, logremos llegar a cumplir con los objetivos y la meta propuesta.

De esta forma te solicitamos te sientas a gusto y de lo mejor, y que leas con atención y por completo el presente Manual, que constituye tu primera capacitación dentro de la Empresa Piscícola Ordoñez Cía. Ltda.

Si a lo mejor el documento no está lo suficientemente claro, te solicitamos que tengas la suficiente confianza y libertad para preguntar sobre todo lo que tengas duda.

#### **BIENVENIDO(A)**

#### **HISTORIA**

La Piscícola Ordoñez tuvo su inicio el 6 de Septiembre de 1995; siendo su propietario el Dr. Orlando Ordoñez Ramón; la idea nació de sus padres; ya que poseían un espacio amplio que servía para realizar varios cultivos, dejando áreas libres por lo tanto y debido a la amplitud se decidió aprovechar de mejor manera estos recursos adecuando el espacio para la explotación Piscícola.

Acerca del nombre de la Piscícola. "PISCÍCOLA "ORDOÑEZ", este se deriva de apellido paterno quien apoyo para que el proyecto se cumpla.

Para la implementación de este negocio se invirtió un capital de 3,000.000 de sucres en un inicio que solamente eran las piscinas, luego se amplió la demás infraestructura como son los salones de reunión y canchas deportivas. El avance de la implementación se realizó por medio de varias ocasiones construyendo y adecuando por partes, 25`000.000 de sucres constituían el capital social del mismo que representa un 55.5% del capital necesario, para completar el valor requerido, se buscó diferentes fuentes de financiamiento en Bancos privados de la localidad. De estas opciones, escogió a Filanbanco quien represento la mejor opción. Accediendo a un crédito de 20`000.000 que representa el 44.5%.

En sus inicios este establecimiento funciono solamente con la colaboración de la esposa del propietario, la Dra. Marcela Amay; en la actualidad cuenta con un trabajador de planta y la administración la hace su propietario el Dr. Orlando Ordoñez y su esposa.

Los días de atención al público son todos los días incluidos sábado y domingo en horarios que permitan al turista recorrer las instalaciones, es decir máximo hasta las 18H00.

A principios de este negocio en lo que respecta, empezó con tres piscinas, una para alevines, otra para juveniles y la tercera para engorde, y su infraestructura física estaba diseñada para una capacidad de 3000 truchas en sus diferentes fases, misma que con el paso del tiempo y debido a la acogida por parte de los clientes se vio en la necesidad de ampliar el local para que tenga una capacidad de 8000 truchas. La infraestructura de las piscinas aún sigue siendo de tierra compactada para guardar el entorno natural, más las pozas de cría de alevines es de concreto recubierto con azulejos para facilitar la higiene y limpieza de las mismas. Además en la actualidad también se cuenta con un salón amplio donde se realizan eventos sociales y karaoke. También fue acondicionada una cancha de Ecuavoly y un pequeño parqueadero.

Actualmente la Piscícola "ORDOÑEZ" tiene todas las comodidades que el usuario requiere, ya que con el transcurso del tiempo y el avance de la tecnología se ha remodelado las adecuaciones brindando un ambiente más acogedor.

Con respecto al personal este es capacitado por el propietario, quien ha participado de muchas capacitaciones en lo que se refiere a producción y comercialización de truchas a más de la experiencia propia adquirida en la explotación. Hoy en día este centro de distracción turística cuenta con una gran aceptación del público en general ya que se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la geografía lojana y es un lugar obligado a visitar, pues se encuentra ubicado en la vía que conduce al norte del país por la sierra uniendo a varias comunidades cercanas como San Lucas, Saraguro y el cantón Loja.

En un futuro no muy lejano (2 años) piensa remodelar la estructura física para dar cabida a más turistas y las piscinas que cuenta con un total de 8000 peces, además piensa instalarle lo necesario para que funcione como centro integro de turismo donde puedan observar la explotación en todas sus fases productivas; el personal que labora en la actualidad es permanente y goza de los beneficios de ley.

De esta manera este centro de diversión contribuye al incremento de fuentes de trabajo, con lo cual se mejora la calidad de vida de las personas que laboran en su local, también es participe del desarrollo empresarial y social en la ciudad de Loja

#### **MISION**

Producir truchas de alto interés comercial, a fin de introducir en el mercado un volumen significativo y creciente; que redunde en el fortalecimiento de la piscicultura local y provincial logrando la satisfacción de exigentes demandas; así como de ofrecer el servicio de pesca deportiva, Restaurante y alojamiento.

#### **VISION**

En diez años llegar a ser la primera estación Piscícola de la Provincia de Loja, líder en producción y comercialización de truchas a nivel local y provincial, además ofertando el servicio de pesca deportiva, restaurante y alojamiento.

#### VALORES EMPRESARIALES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### Los valores a practicarse en la empresa son los siguientes:

Responsabilidad

Respeto

Honestidad

Lealtad

Prudencia

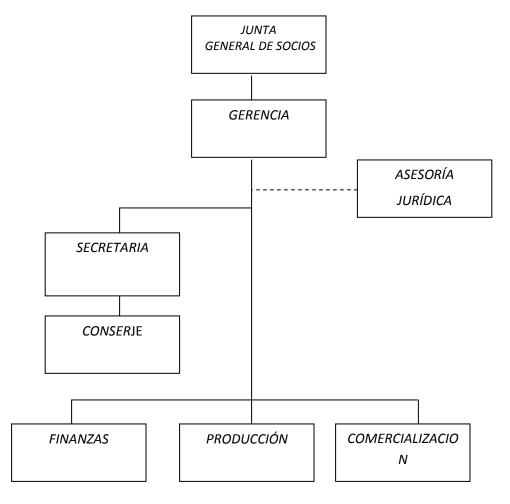
Cortesía

#### POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La estrategia que guiará el accionar de la empresa Piscícola "Ordóñez" en los próximos años, es una estrategia de excelencia operacional, entendida como el cumplimiento de los más altos estándares de confiabilidad, la mejora continua de los procesos, innovación, y un personal altamente capacitado y motivado con la firme determinación de cumplir con el mandato de la entidad, para dar respuestas a las necesidades de la sociedad lojana y de la parroquia.

Con el fin de mejorar el desempeño, la empresa impulsará en forma permanente la capacitación de sus operativos, la cual estará alineada a sus funciones específicas, a la misión y visión de la empresa

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA PISCÍCOLA "ORDOÑEZ" CIA. LTDA



Elaboración: El Autor

#### **DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA**

#### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

Dr. Orlando Ordoñez

Dra. Marcela Amay

Ing. Wilson León

Lic. Yolanda Vélez

Lic. Rosa Benigna Bravo

#### **GERENTE GENERAL**

Dr. Orlando Ordoñez

#### **ASESOR JURIDICO**

Dr. Oscar Maza

#### **SECRETARIA-CONTADORA**

Ing. Alejandra Gálvez

#### **JEFE DE FINANZAS**

Eco. Diego Mendieta

#### **JEFE DE PRODUCCION**

Dr. Orlando Ordoñez

#### **JEFE DE VENTAS**

Lic. Santiago Estrada

#### 5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una de las herramientas claves dentro de las operaciones de una empresa es el manual de procedimientos que se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren

El manual de procedimientos permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber: "qué" es lo que cada empleado de la PISCICOLA ORDOÑEZ, está facultado y debe realizar; "cómo" se concreta una función o proceso con actividades y pasos; "quién" es responsable del desarrollo de las actividades; "dónde" están los puntos clave de control de cada procedimiento.

#### PROPOSITO DEL MANUAL

- Hacer del conocimiento de los empleados las actividades a realizarse
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

 Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

 Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

 Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

 Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

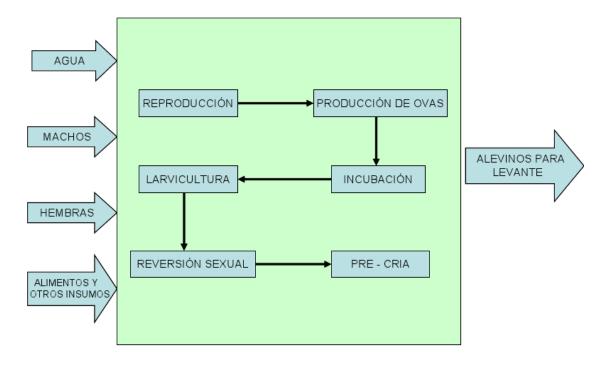
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PRODUCCION DE ALEVINOS

**OBJETIVO:** Dar a conocer cómo se lleva a efecto la producción y alimentación de alevinos para su siembra posterior.

#### **RESPONSABLE**

Jefe de Producción

#### PROCESOS EN LA PRODUCCION DE ALEVINOS



#### NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

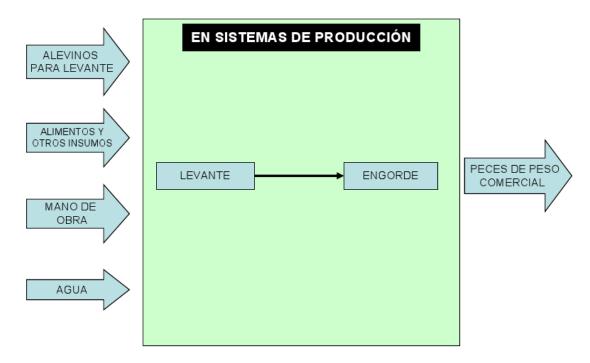
#### PROCESO EN LA PRODUCCION DE CARNE DE TRUCHA

**OBJETIVO:** Indicar la forma de cómo se lleva a efecto la siembra y crianza de alevinos en peces para la comercialización

#### **RESPONSABLE**

Jefe de Producción

#### PROCESOS EN LA PRODUCCION DE CARNE



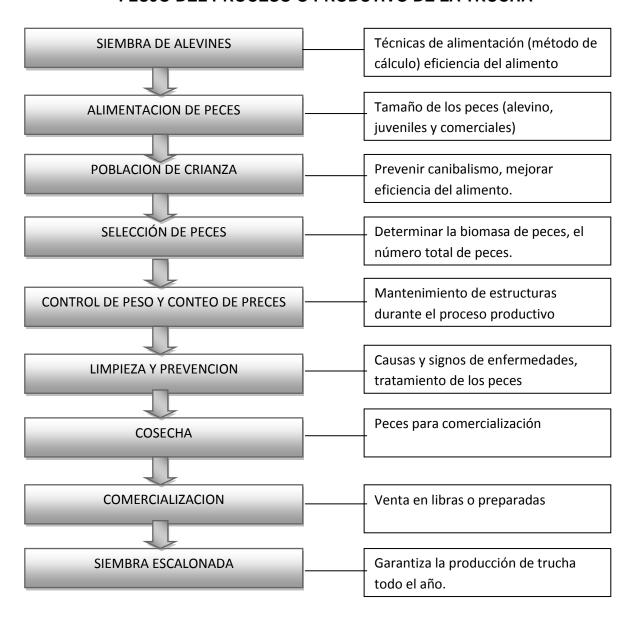
# NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCION DE LA TRUCHA

**OBJETIVO:** Indicar la forma de cómo se lleva a efecto el proceso productivo de la trucha desde la siembra de alevinos hasta su comercialización

#### **RESPONSABLE**

Jefe de Producción

#### FLUJO DEL PROCESO O PRODUTIVO DE LA TRUCHA



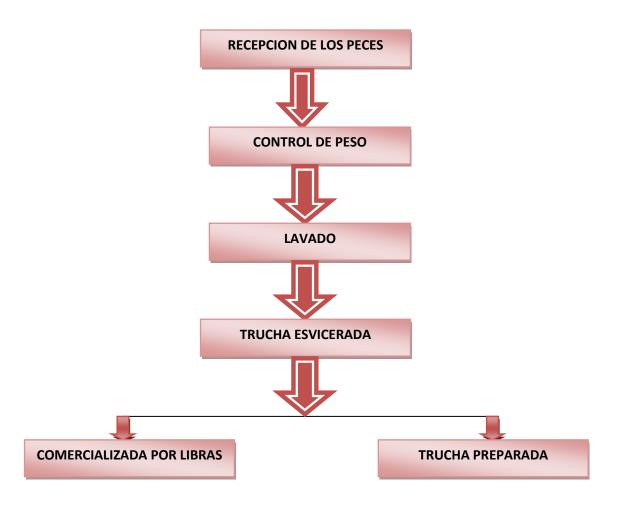
# NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LA TRUCHA

**OBJETIVO:** Facilitar una herramienta para llevar a efecto el proceso de comercialización de la trucha.

#### **RESPONSABLE**

Jefe de comercialización

#### PROCESO PARA LA COMERCIALIZACION DE LA TRUCHA



### NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ADQUISICION DE INSUMOS PARA LA ALIMENTACION DE LA TRUCHA

#### **OBJETIVO:**

Mantener un abastecimiento correcto y oportuno de los insumos para la alimentación de la trucha.

#### **RESPONSABLES:**

Gerente General.

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

- 1. Revisar las proformas emitidas por los proveedores
- 2. Seleccionar al mejor proveedor
- 3. Contactarse con el proveedor y hacer el pedido
- 4. Registrar y enviar la nota de pedido
- **5.** Ingreso del producto a la empresa
- 6. Constatación del pedido
- 7. Desembolso del cheque por el monto de la compra

#### **FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

Significado de la leyenda a utilizarse en los flujogramas.

OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMO RA	ALMACENA MIENTO

# FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADQUISICION DE INSUMOS PARA LA ALIMENTACION DE LA TRUCHA

FASES	DESCRIPCIÓN			<b>-</b>		$\bigvee$	TIEMPO			
1	Revisar las proformas emitidas por los proveedores				•		10 minutos.			
2	Seleccionar al mejor proveedor.		<				1 Minutos.			
3	Contactarse con el proveedor y hacer el pedido.				-		5 minutos			
4	Registrar y enviar la nota de pedido.						5 minutos			
5	Transporte del producto de Loja a Santiago						45 minutos			
6	Ingreso del producto a la empresa						10 minutos.			
7	Constatación del pedido	/					10 minutos.			
8	Desembolso del cheque por el monto de la compra	•					5 minutos.			
	TOTAL	3	2	1	2		91 minutos.			
	TIEMPO TOTAL PROMEDIO: 3 horas 1 minuto									

#### NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

#### PREPARACIÓN DE LA TRUCHA

#### **OBJETIVO**

Planear y coordinar la calidad del servicio en la preparación de la trucha.

#### **RESPONSABLE**

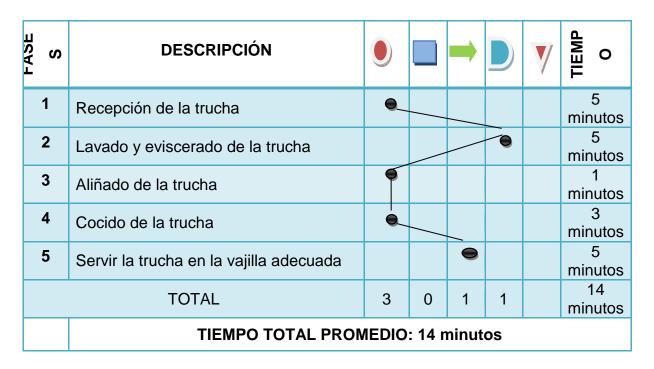
La cocinera

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PARA LA PREPARACION DE LA TRUCHA

- 1. Recepción de la Trucha
- 2. Lavado y eviscerado de la trucha
- 3. Aliñado de la trucha
- 4. Cocido de la trucha
- 5. Servir la trucha en la vajilla adecuada

#### **FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

#### PREPARACIÓN DEL MENÚ



#### NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

#### **FACTURACIÓN**

#### **OBJETIVO**

Realizar la factura sobre la compra que realicen ya sea de la trucha por libras o preparada

#### **RESPONSABLES:**

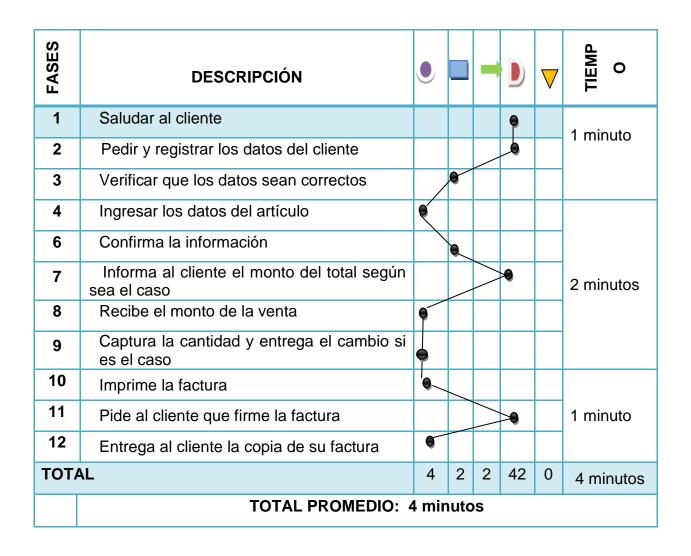
Contadora o cajero

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- 1. Saluda al cliente
- 2. Captura los datos del cliente
- 3. Verifica que los datos sean correctos
- 4. Ingresa los datos del producto
- 5. Confirma la información
- 6. Informa al cliente el monto del enganche o el monto total según sea el caso
- 7. Recibe el monto de la venta
- 8. Captura la cantidad y entrega el cambio si es el caso
- 9. Imprime la factura
- 10. Pide al cliente que firme la factura
- 11. Entrega al cliente la copia de su factura

#### **FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

#### **FACTURACIÓN DEL ARTÍCULO**



#### 6. PLAN DE CAPACITACION

#### INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como el progreso personal y laboral en la empresa **PISCICOLA ORDOÑEZ CIA LTDA.**, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye el factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de

las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de "dominio personal", que brinde servicios de responsabilidad y Calidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del cliente es lo principal.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por esta razón con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio de la empresa se propone que se realice procesos de capacitación para desarrollar las potencialidades humanas de los trabajadores de la empresa: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la empresa y de los miembros que la conforman.

#### **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **OBJETIVOS GENERALES**

 Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y, modifique sus actitudes frente a aspectos de la organización, puesto y ambiente laboral.

- Involucrar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia la organización, incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.
- Ofrecer al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas y, el desarrollo personal.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su funcionamiento, normas y acciones a desarrollarse.
- Proveer, actualizar y ampliar los conocimientos y, desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos y mejoramiento de áreas específicas de la empresa.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal respecto al desarrollo de planes, objetivos y gestión a través de la calidad.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

#### **HORARIO**

El Plan de Capacitación o desarrollo de Recursos Humanos, para el año 2012 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los

colaboradores de la empresa PISCICOLA ORDOÑEZ CIA. LTDA, el mismo se desarrollará de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los empleados y la planificación de la empresa.

#### PLAN DE CAPACITACIÓN

#### **EMPRESA:**

#### PISCICOLA ORDOÑEZ CIA. LTDA.

#### MISIÓN

Producir truchas de alto interés comercial, a fin de introducir en el mercado un volumen significativo y creciente; que redunde en el fortalecimiento de la piscicultura local y provincial logrando la satisfacción de exigentes demandas; así como de ofrecer el servicio de pesca deportiva y Restaurante

#### VISIÓN

En diez años llegar a ser la primera estación Piscícola de la Provincia de Loja, líder en producción y comercialización de truchas a nivel local y provincial, además ofertando el servicio de pesca deportiva y restaurante

#### CAPACITACIÓN PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

#### **NOMBRE DEL CURSO**

#### **ALTA GERENCIA**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr un mayor desempeño gerencial por parte de los directivos de la Empresa, específicamente del Gerente de la Empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Fomentar el desarrollo organizacional dentro de la empresa.
- Desarrollar capacidades de dirección y rentabilidad institucional.
- Manejar los recursos empresariales de una manera adecuada.

#### **HORARIO**

Esta capacitación se la realizara el día 16 de junio del 2013.

> De 8h00 a 12h00

#### **TIEMPO DE DURACIÓN**

La capacitación tendrá un tiempo de duración de 4 horas.

#### **LUGAR**

Esta capacitación se desarrollara en el SECAP-LOJA.

#### **EXPOSITORES**

• Funcionarios del SECAP

#### **TEMÁTICAS**

- Liderazgo y comunicación.
- La Negociación como eficaz herramienta para la resolución de conflictos.
- La importancia de trabajar en equipo (Administración de los equipos de trabajo).
- Gestión por competencias en la administración de los Recursos
   Humanos.
- Selección de personal e implementación de una adecuada administración de RRHH.

#### **COSTOS**

El costo que incurrirá está capacitación es de \$ 100, el curso será financiado en su totalidad por la empresa.

#### **RECURSOS**

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación, se necesitará de los siguientes recursos:

#### Personal

Conformado por los participantes:

Gerente General

Facilitadores y expositores especializados en las materias a capacitar.

#### Materiales

<u>Infraestructura</u>: Las actividades de capacitación requerirán para su desarrollo un ambiente armónico e ideal para este proceso.

<u>Mobiliario, equipos y otros</u>: conformado por carpetas, papel, mesas de trabajo, lapiceras, rota folio, computadoras, entre otros recursos a determinar.

<u>Documentos técnicos – educativos</u>: manuales de capacitación, materiales de estudio, certificados de asistencia y/o aprobación de las capacitaciones, etc.

#### CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### NOMBRE DEL CURSO

#### ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE VENTA

#### **OBJETIVO GENERAL**

 Identificar, generar, desarrollar y perfeccionar las relaciones interpersonales con los clientes

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar las realidades acerca del mercado objetivo.
- Fortalecer los conocimientos sobre estrategias de comercialización de la trucha

 Conocer modelos y técnicas de ventas para lograr competitividad en el mercado

#### **HORARIO**

Esta capacitación se efectuará el día 18 de junio del 2013.

• De 17h00 a 21h00

#### **TIEMPO DE DURACIÓN**

La capacitación tendrá un tiempo de duración de 4 horas.

#### **LUGAR**

Esta capacitación se desarrollara en el SECAP

#### **EXPOSITORES**

Funcionarios del SECAP

#### **TEMÁTICAS**

- Principios específicos de un vendedor
- Poder de Convencimiento
- Estrategias de Ventas
- Atención al cliente

#### **COSTOS**

El costo que incurrirá esta capacitación es de \$ 200 el mismo que será en su totalidad por la empresa.

#### **RECURSOS**

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación, se necesitará de los siguientes recursos:

#### Personal

Conformado por los participantes:

- Jefe de comercialización
- Vendedores

Facilitadores y expositores especializados en las materias a capacitar.

#### Materiales

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados del SECAP..

Mobiliario, equipos y otros: conformado por carpetas, papel, mesas de trabajo, lapiceras, rota folio, computadoras, entre otros recursos a determinar.

<u>Documentos técnicos – educativos</u>: manuales de capacitación, materiales de estudio, certificados de asistencia y/o aprobación de las capacitaciones, etc.

#### g. CONCLUSIONES

Culminado el presente trabajo de investigación se pudo concluir lo siguiente:

- Que La Piscícola Ordoñez, no cuenta con un diseño de la estructura organizacional definida, por consiguiente el personal no conoce cómo desarrollar sus actividades en forma eficiente y efectiva.
- No existe un manual de bienvenida, lo que impide que los nuevos empleados no se sientan identificados y comprometidos con la empresa.
- La empresa no tiene elaborados los manuales de funcione y de procedimientos, por cuanto al personal no les ha permitido desarrollar sus actividades con eficacia.
- La Piscícola Ordoñez no les proporciona a los empleados un flujo grama de procesos para que desempeñen sus actividades.
- La empresa no brinda ningún tipo de motivación ni capacitación a los empleados.

#### h. RECOMENDACIONES

Realizadas las conclusiones se procede a sugerir las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el diseño organizacional propuesto para mejorar las acciones y actividades realizadas en la Piscícola Ordoñez.
- Que se considere la Propuesta realizada sobre los manuales de bienvenida, funciones y procedimientos.
- Se recomienda que la empresa efectué programas de capacitación que motiven a los empleados a desarrollar sus actividades con eficiencia y efectividad, fortaleciendo de esta manera el crecimiento de la organización.
- Vigilar por el cumplimiento y actualización de la visión de la piscícola de manera que permita orientar de manera más efectiva la empresa.
- De acuerdo al manual de funciones seleccionar el personal adecuado para el puesto adecuado.
- Se recomienda mantener actualizado el manual de funciones y procedimientos de acuerdo a como vaya la empresa creciendo y posicionándose en el mercado.

#### i. BIBLIOGRAFIA

- ARENAS V, Wilson y otros. (2004). <u>Administración por Resultados. Un</u>
   enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes.
- COHUO CUEVAS, José Ángel. (2007). Procesos para el diseño organizacional.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). <u>Comportamiento Organizacional</u>. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). <u>Introducción a la Teoría General de</u>
   <u>Ia Administración</u>. Mc. GrawHill. México.
- DURRANCE, BONNIE (2001). <u>La visión evolutiva de Dee Jock. Del</u>
   <u>Caos al Orden.</u>
- ZUBIETA USGAME, Zulieta y Otros. (2010). <u>Prospectiva de la cadena</u>
   de la <u>Pisicicultura en Colombia</u>. Colombia.
- www.blogger.com/feeds/6873280019549678412/posts/default
- <u>www.mitecnologico.com/Main/SubsistemasOrganizacionales</u>
- www.plazaconsultores.com/docs/cursos/usil/int\_neg

#### j. ANEXOS

#### **ENTREVISTA AL GERENTE**

- 1. Cuál es la razón social de la empresa
- 2. Cuál es la actividad económica de la empresa.
- 3. Qué tipo de servicios ofertan.
- 4. Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa
- 5. Qué cargos tienen.
- La empresa tiene definida cuál es su misión, visión, valores y organigrama.
- 7. Qué misión tiene la empresa
- 8. Qué visión tiene la empresa a cinco años.
- 9. Cuáles son los valores corporativos que los caracteriza.
- 10. Cuáles son los puestos de trabajo que existen en la empresa.
- 11. Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa
- 12. Qué debilidades tienen en la empresa
- 13. Qué oportunidades les ofrece el mercado
- 14. Qué amenazas existen del mercado hacia la empresa
- 15. Los empleados conocen las labores que deben desempeñar
- 16. Qué funciones cumplen actualmente el personal de la empresa
- 17. Que procesos se desarrollan actualmente en la empresa
- 18. Cuál es el resultado de cada proceso
- 19. Alguna vez se han presentado accidentes laborales.
- 20. Se encuentran afiliados al seguro los empleados.

#### 21. Cuál es la jornada laboral

#### DISEÑO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

2.	Nivel de	instr	ucción	1							
Educ	cación prir	maria		(		)					
Educ	cación me	dia		(		)					
Educ	cación Su	perio	r	(		)					
3.	Título										
4.	Cuál es	su ni	vel de	ingresc	s						
		•••••				-					
5.	Cuántos	año	s tiene								
0.	Guarrio	, and	5 110110								
•	0 - 1 1		•	• - • - • • • • • • • • • • • • • • • •							
6.	Qué tien	npo c	ie serv	icio ile\	/a er	ı ıa e	empres	a			
7.	Conoce SI (	uste	d cual ( )		isión NO		isión d )	e la em	presa		
	•		,			`	,				
7.	Las fund		s que d	cumple	está	n de	e acuer	do a sı	ı prep	araciór	1
	<b>académ</b> i SI (	ca.	)	١	NO	(	)				
8.	Conoce SI (	cuál	es la e		ra oi VO		izacior	nal de la	a emp	resa.	
	0, (		,	'	••	(	,				
9.	Dispone	de u	n instr	uctivo	para	ejed	utar la	s tarea	s asig	nadas	en sı
	cargo.		)	١	NO	(	)				

10.			•	rgani			la cro anuales)			strumentos desempeño
	SI	(	)		NO	(	)			
11.	Ha r	ecibido	o algú	n tipo	o de cap	oacit	ación pa	ara el d	esarroll	ar de mejor
	man	era su	s activ	vidade	es					
	SI	(	)		NO	(	)			
12.	Esta	usted	claro	de la	s activio	lades	s que tie	ene que	cumplii	
	SI	(	)		NO	(	)			
13.					•		las he us activ		tas y	materiales
14.		( condic resa so		de tra	NO abajo (ir	( nstala	) aciones	) que le	propor	ciona la
	Buer	lentes nas ulares	(	) )						
15.	Com	o calif	ica el	ambi	iente de	trab	ajo con	sus cor	mpañero	os
	Buer	elentes nas ulares	(	) )						
16.	La e	mpres	a le ha	prop	orciona	ido a	lgún tip	o de mo	otivació	n.
	SI	(	)		NO	(	)			

Gracias por su colaboración

#### 8. INDICE

	CONTENIDO	Pág.
	PORTADA CERTIFICACIÓN AUTORÍA AGRADECIMIENTO DEDICATORIA	        V 
a	RESUMEN	7
b	INTRODUCCIÓN REVISION DE LITERATURA	9 11
С	Diseño Organizacional	11
	La Organización como sistemas	12
	Subsistemas organizacionales	17
	Dimensiones del Diseño organizacional	19
	El proceso para el diseño organizacional	25
	Manual de funciones	32
	Manual de procedimientos	34
d	MATERIALES Y METODOS	35
	Materiales Métodos	35 35
	Técnicas	36
е	RESULTADOS	38
	Resultados de la entrevista aplicada al Gerente	38
	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados	44
f	DISCUSION	53
	Diagnóstica	53
	Diagnóstico	55
	Antecedentes generales de la Piscícola Ordoñez	56
	Marco Legal	58
	Misión, Visión, objetivos y estructura empresarial	59
	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA	61
	PISCICOLA  Manual de Funciones	00
	Manual de Funciones  Manual de Bienvenida	68
	Manual de Bienvenida	83
g	CONCLUSIONES	111
h	RECOMENDACIONES	112
i	BIBLIOGRAFÍA	113
j	ANEXOS	114